

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RSE EN UNA PYME DEL SECTOR
INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

NATALIA CRISTINA AMAYA CAICEDO

PAULA ANDREA HERMIDA VARGAS

EDNA GISELLA JAIMES RIVERA

MARIA ALEJANDRA PEDROZA PORTELO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

BOGOTÁ

2015

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RSE EN UNA PYME DEL SECTOR
INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

NATALIA CRISTINA AMAYA CAICEDO

PAULA ANDREA HERMIDA VARGAS

EDNA GISSELA JAIMES RIVERA

MARIA ALEJANDRA PEDROZA PORTELO

MG. YAIR GONZÁLEZ SÁNCHEZ

Asesor

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

BOGOTÁ

2015

DEDICATORIA

Principalmente dedicamos este proyecto de investigación a Dios, por habernos guiado y brindado sabiduría, fortaleza, paciencia y por habernos cuidado durante este proceso.

También a nuestras familias, especialmente a nuestros padres María Cristina Caicedo Moreno, Jairo Enrique Amaya, Marta Lucia Vargas, Cesar Andrés Hermida, Diana Margarita Vargas, Esperanza Pórtela De Pedroza, Sixto Pedroza Ramírez, Nohora Rivera y Luis Alberto Jaimes; quienes han velado por nosotras a lo largo de sus vidas y nos han guiado, protegido y brindado bienestar y educación; y todo el apoyo necesario para salir adelante. Dándonos motivación constantemente para no decaer y fortaleciéndonos con sus palabras llenas de amor y sabiduría. Ya que sin ellos jamás hubiésemos podido llegar hasta este punto tan importante para nuestra vida profesional.

Por lo tanto, Ellos representan el esfuerzo, la lucha, las ganas, la constancia y la motivación, en momentos de tensión y cansancio para llevar a cabo este proyecto de investigación.

Por ultimo valoramos nuestro esfuerzo y dedicación durante todo este tiempo, ya que como equipo contamos con la creatividad y el carisma de Paula Hermida, con la disciplina y dedicación de Natalia Amaya, con la perseverancia y fortaleza de Alejandra Pedroza, y con el espíritu conciliador y el orden de Edna Jaimes.

“La permanencia, perseverancia y persistencia, a pesar de todos los obstáculos, desalientos e imposibilidades; es lo que distingue las almas fuertes de las débiles”. Thomas Carlyle.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría expresarles nuestros más sinceros agradecimientos a las personas que nos brindaron su apoyo y colaboración para que fuera posible este presente proyecto de investigación, especialmente al psicólogo Yair González, por su orientación, superación y seguimiento durante la segunda fase del presente trabajo y sobre todo a las empresas ITHA Instalaciones LTDA y La Gran Llanera Internacional, las cuales nos dieron su confianza y nos permitieron el ingreso a sus instalaciones para llevar a cabo dicho proyecto.

Agradecemos a las personas que participaron en la investigación por su desempeño y colaboración para la recolección de información referente a las empresas, especialmente a los dueños de las empresas Sandra Caicedo Moreno, Raúl Prieto, Aura Reyes y José Rodríguez.

También queremos agradecerle al profesor Fernando García filósofo e investigador, por su acompañamiento, colaboración y motivación durante la primera fase del proyecto de investigación.

Finalmente, agradecemos a nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional, en momentos de angustia y presión; además le damos infinitas gracias a Dios por permitirnos terminar este proyecto de grado de manera satisfactoria.

Tabla de Contenido

Introducción.....	9
Antecedentes	11
Justificación	24
Pregunta de investigación	26
Objetivos.....	26
Marco legal del problema	27
<i>Marco legal de la normatividad sobre RSE</i>	<i>29</i>
<i>Norma GRI.....</i>	<i>29</i>
<i>Norma CERES</i>	<i>31</i>
<i>Norma ISO 14000</i>	<i>32</i>
<i>Norma S.A 8000</i>	<i>35</i>
<i>Entidades encargadas de la regulación de políticas de RSE</i>	<i>37</i>
<i>Súper Intendencia de Industria y Comercio</i>	<i>39</i>
Marco teórico.....	41
<i>Flexibilidad y precarización.....</i>	<i>41</i>
<i>Discurso de la responsabilidad social empresarial</i>	<i>45</i>
<i>Ética de la comunicación</i>	<i>49</i>
<i>Contrato psicológico</i>	<i>55</i>
<i>Cultura organizacional.....</i>	<i>59</i>
<i>Construccionismo</i>	<i>62</i>
<i>Construccionismo y RSE</i>	<i>65</i>
Marco metodológico	66
<i>Diseño</i>	<i>66</i>
<i>Participantes.....</i>	<i>68</i>
<i>Estrategias de recolección de información</i>	<i>68</i>
Resultados	69
(Empresa La Gran Llanera).....	69
(Empresa ITHA Instalaciones).....	76
Discusión	86
Empresa ITHA Instalaciones LTDA.	87

Empresa La Gran Llanera Internacional	91
Conclusiones	95
Recomendaciones	98
Referencias	102
Anexos	110
Anexo # 1.	110
CONSENTIMIENTO INFORMADO	110
Anexo # 2	111
Anexo # 3	113
Entrevista # 1 Pedro* (Operario)	113
Anexo #4	131
Entrevista # 2 María* (Asistente de Gerencia)	131
Anexo #5	144
Entrevista # 1 Camilo* (Mesero).....	144
Anexo #6	161
Entrevista # 2 Andrea* (Administradora).....	161
Anexo # 7	173
Diarios de campo No.1	173
Anexo # 8	177
Diario de campo No. 2	177
Anexo # 9	180
Diario de campo No.3	180
Anexo # 10	183
Diario de campo No. 4	183
Anexo # 11	189
Diario de campo No. 5	189
Anexo # 12	192
Diario de campo No.1	192
Anexo # 13	196
Diario de campo No. 2	196
Anexo # 14	198
Diario de campo No. 3	198
Anexo # 15	200
Diario de campo No. 4	200
Anexo # 16	202
Diario de campo No. 5	202
Anexo # 17	205
Anexo # 18	211

<i>Matriz Análisis de sentido.....</i>	<i>211</i>
Anexo # 19	218
<i>Matriz Análisis de sentido.....</i>	<i>218</i>
Análisis # 20.....	223
<i>Matriz análisis de sentido.</i>	<i>223</i>
Análisis # 21.....	231
<i>Matriz de análisis de sentido.....</i>	<i>231</i>
Anexo # 22	238
<i>Matriz de análisis de sentido.....</i>	<i>238</i>

Resumen

En este estudio se analizaron los factores que intervienen en la implementación de una política de Responsabilidad Social Empresarial a través de una pyme del sector industrial y en una del sector servicios de la ciudad de Bogotá; (ITHA Instalaciones LTDA) ubicada en Centenario del barrio Restrepo y una del Sector Servicios (La Gran Llanera Internacional) ubicada en el sector de Fontibón Refugio. La información analizada sugirió que es posible iniciar un proceso para adquirir el compromiso que implica el desarrollo de la RSE. Se consideró fundamental el mantenimiento de una estructura organizacional, la comunicación a nivel interno y externo, así como el cumplimiento de los requisitos legales necesarios para esto. De igual forma se encontró que las características propias de las Pymes, como su flexibilidad, flujo de información y dinamismo, se pudieron visualizar los factores necesarios para la ejecución de la RSE. Todo lo anterior se llevó a partir de la revisión teórica y documental sobre pacto global, GRI, CERES, ISO 14000, S.A 8000 y los conceptos de flexibilidad, precarización, contrato psicológico y RSE. El proyecto se llevó a cabo por medio de un diseño de investigación cualitativo teniendo en cuenta estrategias como: análisis de discurso, diarios de campo y antropología visual y una entrevista semi-estructurada aplicada a dos empleados de cada organización.

Palabras Clave: *Responsabilidad Social Empresarial, Pymes, precarización y flexibilidad laboral, normatividad*

Abstract

In this study the factors involved in implementing a policy of Corporate Social Responsibility through an SME in the industrial sector and in the services sector Bogota analyzed; (ITHA Instalaciones LTDA) located in Centenario Restrepo neighborhood and Services Sector (La Gran Llanera Internacional) located in the area of Fontibon Refuge. The information analyzed suggested that it is possible to start a process to acquire the commitment that involves the development of CSR. It is maintaining an organizational structure, communication both internally and externally, as well as compliance with legal requirements for this is considered essential. Similarly it was found that the SMEs own characteristics, such as flexibility, information flow and dynamism, is able to visualize the factors necessary for the implementation of CSR. All this was from the theoretical and literature review on the Global Compact, GRI, CERES, ISO 14000, SA 8000 and the concepts of flexibility, insecurity, psychological contract and CSR. The project was carried out through a qualitative research design considering strategies such as discourse analysis, field notes and visual anthropology and a semi-structured interview applied to two employees of each organization.

Keywords: *CSR, SMEs, labor flexibility and precariousness, normativity.*

Introducción

Durante la última década, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha ido construyendo a partir de las diferentes teorías planteadas y las experiencias de su aplicación en las organizaciones. Por lo general se entiende que la RSE es un compromiso que adquiere una empresa de gran tamaño, y que se limita a realizar algún tipo de donación o llevar a cabo una campaña de reciclaje. Sin embargo, para poder hablar de RSE debe entenderse que se trata de un conjunto de acciones más profundas. Dentro de las definiciones más representativas, se encuentra la del Ministerio de Trabajo, el cual comprende la RSE como un cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes de la organización así como su integración voluntaria a los compromisos sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos a través de sus políticas, estrategias, gestión y procedimientos internos. Todo lo anterior a partir de los diálogos transparentes con los grupos de interés, de manera que la organización se responsabilice de las consecuencias e impactos de sus actividades.

Asimismo, se puede decir que las grandes empresas son las únicas que se dedican a esta labor, con el motivo de no solo realizar una contribución a la sociedad en general, sino a obtener un beneficio propio, ya que la implementación de una política de RSE permite que la empresa se vuelva más competitiva, mejore su imagen e incluso incremente sus ganancias. Actualmente la RSE se considera un compromiso voluntario que puede adquirir cualquier empresa.

Según Pérez (2007) en el caso de Colombia, las Pymes (pequeñas y medianas empresas) representan el 96,4% de los establecimientos del país, abriendo la posibilidad de indagar si es posible que este tipo de organizaciones puedan llevar a cabo la implementación de estas políticas. Hoy en día, es necesario para las Pymes (pequeñas y medianas empresas) estas condiciones de RSE referidas hacia las expectativas estratégicas con sus Stakeholders (grupos de interés), ya que hoy por hoy los empresarios se enfrentan a retos de gran amplitud y de gran desempeño, además los estándares de competitividad son elevados. Por lo tanto para seguir compitiendo en el mercado las Pymes pueden adaptar estas nuevas demandas que requiere la sociedad, gracias a su

carácter flexible y personal, que se convierten en ventajas que permiten responder con mayor agilidad ante estos cambios.

En la clasificación de las Pymes, se utilizan el número de empleados y el total de activos. Ahora bien, se define como microempresa “aquella empresa con un personal no superior a los 10 trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes”. En otras palabras una pequeña empresa “es aquella con un personal entre 11 y 50 trabajadores o activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes”. Por último, la mediana empresa “es aquella que tiene entre 51 y 200 trabajadores o activos totales por valor entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes”. (Vives & Corral, 2005).P.14

En este orden de ideas, la presente investigación tuvo como objetivo analizar los factores que intervienen la implementación de una política de RSE en una pyme del sector industrial y una del Sector Servicios. Todo lo anterior se llevó a cabo con la intención de saber si no solo es posible que una Pyme pueda implementar una política de RSE, sino además conocer si las empresas pueden llegar a comprometerse con sus empleados por algo más allá de un contrato legal o de un compromiso que muchas veces se limita a mejorar la imagen y las ganancias de una organización.

Dentro del estudio se incluyeron las organizaciones: *ITHA Instalaciones*,-empresa dedicada a la fabricación de muebles y moduladores para oficina. Ubicada en el sector Centenario del barrio Restrepo en Bogotá. Cuenta con 45 trabajadores y pertenece al sector industrial. La segunda empresa: *La Gran Llanera Internacional*, dedicada a la venta y consumo de comida típica llanera colombiana, se encuentra el sector de Fontibón Refugio de Bogotá. Está conformada por 80 empleados y por ende pertenece al Sector Servicios. Se realizó una entrevista semiestructurada a dos empleados de cada organización, a Partir de tres categorías generales *Estructura organizacional*, *Desafíos más representativos de la cultura de RSE* y *Dimensiones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE* con el fin de analizar los factores que intervienen en la implementación de una política y comenzar con el proceso de RSE.

A través del desarrollo de esta investigación se encontró que la pyme *ITHA Instalaciones LTDA*, cuenta con los requisitos necesarios para implementar y llevar a cabo el desarrollo de una política de RSE, sin embargo tiene como desafío el fortalecimiento de una cultura medioambiental.

Por otro lado, en la empresa *La Gran Llanera Internacional* no cuenta con los requisitos necesarios, ya que presenta falencias en cuanto a la comunicación interna de los empleados, la falta de estrategias para los impactos medioambientales y la necesidad de contratación de personal en el área de recursos humanos.

Todo lo anterior se evidenció a partir de las estrategias utilizadas como lo son las entrevistas semi-estructuradas que se llevaron a cabo con dos integrantes de cada empresa, además del apoyo de los diarios de campo y la antropología visual que permitieron afirmar los discursos de los participantes.

Antecedentes

Las investigaciones realizadas en Colombia sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), están, en buena medida, enfocadas en hallar una relación positiva entre el beneficio económico privado y el beneficio social, ya que sin la aprobación de la sociedad y la ayuda de la mismo no se podría generar la RSE porque esta necesita de un valor común y social para ser llevada a cabo, es decir, que sin renunciar a la búsqueda de creación de valor privado, se genere también un valor público. Fundamentalmente, esta consideración se basa en la percepción de que la imagen de compromiso con intereses públicos se ha convertido en un factor involucrado con la competitividad empresarial, entendida como “la capacidad de una organización para sostener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa” (AECA, 2010). De esta manera, la RSE reflejaría los vínculos de la empresa con su entorno económico, social y su intercambio con la comunidad, con el fin de obtener beneficios que permitan el desarrollo y la estabilidad de la organización, generando estrategias oportunas de un sistema abierto ante otras necesidades e intereses que van más allá de sus intereses internos.

Para algunos autores como Freeman (1991), Kliksberg (2013) y López (2007) La RSE es el enfoque de impacto social, económico y medioambiental que es sostenible para la organización, es decir, la empresa puede llegar a beneficiarse económicamente si es suficientemente sensible para generar las transformaciones que demanda su entorno. En este sentido, ser responsable socialmente es algo que no necesariamente responde a consideraciones éticas, sino a un cálculo de beneficios a largo plazo. La RSE entendida de esta manera representaría entonces una forma de “autointerés ilustrado”, que no se aleja en sus supuestos de la postura de Milton Friedman (1962) según la cual la primera responsabilidad de la empresa es “hacer tanto dinero como fuese posible para los accionistas”. Este planteamiento, sería dominante en el imaginario de los empresarios cuando adoptan el discurso de RSE, con el fin de que su organización tenga una imagen positiva y dé un ejempló de gestión humana que la beneficie, estableciendo así con los grupos de interés, afectados por las acciones de la empresa, una relación instrumental.

Para los fines de este trabajo basta resaltar que hay diferentes momentos de desarrollo de la RSE, entre estos enfoques están el estratégico y ético; y diferentes tipos de respuesta: reactivo, proactivo y preventivo. Por lo tanto la responsabilidad social desde el enfoque estratégico para Corteza (2011), permite visualizar a las empresas desde un pilar en el cual se desarrollan como agentes de cambio, teniendo en cuenta las dificultades de la comunidad y generando valor social en sus grupos de interés. Por consiguiente, se generan trasformaciones sociales permitiendo a la organización obtener condiciones de competitividad y estabilidad en el momento de realizar sus negocios.

Desde el enfoque estratégico de la RSE se desarrollan varias ideas que permiten promover el desarrollo social y el desarrollo de competitividad. Una de ellas es la *proactividad* que según Ramos, Jiménez y Nieto (2014, p. 4), “es la tendencia a iniciar cambios de forma voluntaria en lugar de esperar para reaccionar ante posibles presiones”. De esta forma nace el término de *proactividad ambiental* en el cual las empresas están ligadas a cambios benéficos en el entorno ambiental, producidos voluntariamente por la empresa.

Para Winsemius y Guntram (1992, citado por Ramos, Jiménez y Nieto, 2014, p. 4) “la proactividad ambiental implica la adopción voluntaria de medidas que contribuyen a reducir el impacto sobre el entorno natural”. Es decir estas deben permitir generar procesos de innovación y

cambio que no solo contribuyan al medio ambiente sino que generen además otros beneficios tangibles e intangibles para la comunidad.

A partir de la proactividad ambiental existen tres factores diferentes planteados por Jabbour, (2010, citado por Ramos, Jiménez y Nieto, 2014) los cuales son: el factor *reactivo* en el que las empresas se basan en procesos jurídicos y legales para desarrollar la gestión ambiental y revisar el avance de las regulaciones ambientales para regenerar su aplicación dentro de la organización al entorno ambiental donde se desarrolla. Por otra parte, se encuentra el factor *preventivo*, que permite generar estrategias para optimizar recursos que permitan generar menor impacto ambiental y desarrollar programas de renovación de recursos naturales. En última instancia se encuentra el factor *proactivo* en el cual se verifica si se han realizado ventajas competitivas para la empresa en términos de factor económico y desarrollo sostenible del ambiente que beneficie a la comunidad.

Se habla de estos factores ambientales desde la RSE como modelos de desarrollo sostenible en las comunidades en las cuales no solo se deben realizar procesos de sostenibilidad ambiental a partir del factor preventivo, reactivo y proactivo, sino que se deben ampliar para que incluyan también procesos de desarrollo de comunicación, calidad de vida laboral, y formación e inclusión para todos aquellos que están inmersos en la compañía, pues la RSE no solo consiste en generar bienestar ambiental, sino de todas aquellas áreas en las que la organización podría convertirse en factor de cambio en la comunidad.

Para los objetivos del análisis propuesto en presente trabajo, adoptaremos dos modelos básicos clásicos de RSE: el de los *Stakeholders* (Freeman, 1991) y el conocido como la *pirámide de Carroll* (1979, 1991). Trataremos de situar los componentes de estos modelos que enriquezcan el análisis de la cultura organizacional, poniendo de relieve en ella los aspectos de la comunicación y de la constitución de normas de grupo dentro de la empresa.

En el estudio de la RSE autores como Jones & Wicks (1999, citados por Gonzáles, 2008) han impuesto la necesidad de desarrollar enfoques multidisciplinarios de la RSE, “en el que converjan la economía, la sociología, la ética y la teoría de los grupos relacionados, con el objeto de llegar a la formulación de una teoría normativa, que introduzca la dimensión ética en la

práctica administrativa contemporánea”, denotando así la falta de varios estudios en el enfoque empírico que permitan observar el impacto de las prácticas de RSE.P.22

Por otro lado, Quazi y O’Brien (2000, citado por Guibert & colaboradores, 2009) se enfocan en un estudio de un modelo bidimensional limitado de RSE; donde su sentido tradicional tiende a visualizarse en bienes y servicios; es decir que la RSE está en la búsqueda de un capitalismo industrial desde la perspectiva de estos autores, para la maximización de los procesos benéficos que conlleva la RSE, estos autores apuntan que la RSE se debe tomar desde una perspectiva moderna, así se podría establecer un camino enfocado hacia las prácticas cotidianas de las empresas a las cuales a su vez afectan notoriamente de manera transversal a la organización.

Por el contrario, otros modelos de estudios de RSE tienden a masificar la misma regulación que esta exige, por lo cual van más allá con el propósito o el ideal de atender así las necesidades, creencias, costumbres o hábitos de toda las expectativas sociales, que demanda aquella comunidad donde las organizaciones están sumergidas. Es así como las investigaciones de RSE tienden a sumergirse en los factores positivos y negativos que esta implementación puede traer ante las organizaciones y como estas ayudan no solo a la valorización económica, sino al incremento competitivo y de crecimiento para la organización, tratando de convencer al empresario de optar por comprometerse con la RSE.

Según Lizcano (2006, citado por Guibert & Colaboradores, 2009) director de la responsabilidad social corporativa de AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) dice que aún existe pocos recursos tanto humanos como económicos para aumentar más investigaciones a profundidad y significativas ante el ámbito interdisciplinar sobre RSE, sus prácticas, ventajas, desventajas y la validez del mismo discurso.

Pero también es cierto, que entre la información acerca de estudios sobre RSE, algunos se encuentran enfocados en la relación positiva y negativa ante el concepto de RSE de la empresa, así mismo hay otros que estudian los factores negativos hacia el mismo tema; pero además se evidencia en estos estudios la ausencia entre estas dos variables “RSE y rentabilidad”, sin embargo en otros estudios se evidencia una aproximación de causa y efecto. Entre algunos estudios se encuentra el de Margolis y Walsh (2003, citado por Guibert & Colaboradores, 2009)

que explica la conducta social de la RSE en relación estrecha con los resultados financieros, de igual manera como el del autor Freeman, entre otros que están enfocados hacia la apertura de la condensación económica, como el de Velázquez (2004) que resalta las ventajas competitivas de las PYMES Colombianas en cuanto a la generación de empleos, la innovación, avances tecnológicos y la resistencia al cambio de entorno.

Pocos estudios en Colombia sobre RSE, como el de Peña & Serra (2012) se relacionan con un diagnóstico empresarial y el mejoramiento en RSE, en una construcción de modelos epistémico - prácticos de RSE; este estudio basado en sectores empresariales de turismo, en se estudia la relación entre la capacidad de aumentar los ingresos bajo la concepción sostenible de RSE, enfocándolo esta perspectiva hacia una mirada ética, tratando así de analizar esa perspectiva como una oportunidad de desarrollo.

Por otro lado, se evidencia que en Colombia hay pocos estudios relacionados a la RSE en PYMES, en comparación con otros países (Chile y Argentina, entre otros) que han tratado de involucrar este discurso de RSE ante las diferentes organizaciones, en comparación con las PYMES de Colombia; entiéndase como PYMES “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica”. (Ley 905 de 2004, citada por Vives; Corral & Isusi, 2005).

También, algunas PYMES que han tomado la iniciativa en el contorno de RSE no poseen una intención de hacer prácticas medioambientales, ya que ella mismas según Vives, Corral & Isusi (2005) señalan barreras como la falta de recursos financieros, por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, además de tener la ideología que esta perspectiva no deparara ningún impacto ambiental; no obstante las PYMES constituyen un alto movimiento social, ya que estas tiende a estar más vinculadas con la comunidad donde se encuentran sumergidas.

Según Vives; Corral & Isusi (2005) estudios sobre la situación de RSE en las PYMES de Latinoamérica revelan que solo una pequeña parte de PYMES implementan acciones y prácticas de RSE; aunque tengan un desconocimiento del concepto, por lo general la empresas que incrementan este discurso son las PYMES más grandes como las del sector manufacturero, las

cuales poseen una capacidad de exportación y además tienen recursos económicos para el desarrollo de la perspectiva de RSE.

Las empresas en su cotidianidad deben enfrentarse a diversas situaciones como lo pueden ser la explotación, la corrupción, la inequidad, entre otras, que producen que los pilares esenciales de la empresa se obstaculicen como lo son la innovación y la comercialización. Pero, si la empresa, por el contrario actúa desde una perspectiva opuesta, donde se observa que la organización actúa de manera responsable, esta contribuirá a la formación de capital social, al igual que al desarrollo de los mercados.

Por otro lado, cabe citar que según la Confederación Colombiana de Cámara de Comercio, el 86% de las organizaciones en Colombia deben trabajar para establecer su perdurabilidad, ya que su sostenibilidad incide en el equilibrio financiero por esta razón las empresas desarrollan ideas o prácticas que permiten generar productividad pero poca atención hacia el trabajador.

Según la Confederación Colombiana de Cámara de Comercio Confecamaras (citada en la Revista Dinero, 2014), el año promedio en que perdura una empresa Colombiana es de 12 años, ya que en estas organizaciones se tiene en cuenta la antigüedad y el tamaño de la misma relacionada con la parte económica y con su rentabilidad estructural, es por ello que las organizaciones de menor tamaño como las PYMES, contraen mayor riesgo económico; por lo tanto Confecamaras indica que para dar solución a esto las PYMES deben “proporcionar alianzas estratégicas para el intercambio de conocimientos y la transformación tecnológica y fortalecer el capital humano para evolucionar ritmo de un entorno cambiante”. Pag. 2

Por otro parte, el Pacto Global considerado una iniciativa voluntaria, al mismo tiempo, pretende manejar una plataforma que permita el intercambio de experiencias y la adquisición de nuevos aprendizajes en las empresas; esto a través de estrategias como lo son: los diálogos sobre políticas, entrenamiento en temas puntuales, participación en redes locales y alianzas para proyectos. Asimismo, esta plataforma permitirá que las organizaciones a través del respeto, el apoyo y el compromiso, influyan y hagan parte del desarrollo sostenible del país.

Los líderes empresariales, que están implicados en el Pacto Global, refieren que su participación les brinda muchas oportunidades, entre ellas se encuentran la posibilidad de

“compartir experiencias y aprendizajes con empresas; establecer relaciones con otras empresas, órganos gubernamentales, ONG, entre otras; aumentar la comercialización ampliando su visión empresarial; acordar soluciones practicas para problemas contemporáneos; gestionar riesgos; mejorar la administración empresarial de marca, la moral de los empleados y su productividad, así como la eficacia operacional”(Pacto Mundial - United Nations Global Compact, 2007), entre otros.

Como se mencionó en la definición planteada por El Pacto Mundial - United Nations Global Compact (2007), existen diez principios que se subdividen en cuatro áreas: por el lado de los *derechos humanos* se encuentra el primer principio que consiste en apoyar y respetar la protección de los derechos humano, y el segundo es que las compañías deben corroborar la no vulneración de los derechos humanos; en la segunda área que es los *estándares laborales*, está el tercer principio que consiste en: “las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo de los derechos a la negociación colectiva”(Pacto Mundial - United Nations Global Compact, 2007). El cuarto radica que las organizaciones deben eliminar cualquier forma de trabajo forzoso o la realización del mismo bajo coacción. El quinto es el apoyo por parte de las empresas para la erradicación del trabajo infantil, y el sexto es la abolición de las prácticas donde se evidencie discriminación en el empleo; la tercera área es el *medio ambiente*, en ella encontramos el séptimo principio que refiere que las empresas deben favorecer el medio ambiente, el octavo es el fomento de la responsabilidad ambiental, y el noveno es el favorecimiento del desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente; en cuanto a la última área que es la *anticorrupción*, encontramos el décimo principio que consiste en “las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”(Pacto Mundial - United Nations Global Compact, 2007)

Existe una relación entre el Pacto Global y la RSE y es que una parte fundamental que resalta el Pacto es que es ‘voluntaria’, por ende las compañías generan y comparten sus aprendizajes, esto favoreciendo a la comunidad; teniendo en cuenta tanto los derechos del trabajador como la cultura del medio ambiente. Es así como uno de los programas que maneja el Pacto Global es La escuela de responsabilidad social empresarial (ERSE), esta es una iniciativa que apoyada por cuatro universidades (Universidad de los Andes, Universidad Externado de Colombia, Pontificie Universidad Javeriana y Universidad del Rosario) y expertos externos,

buscan diseñar y liderar académicamente la escuela (Mapeo de promotores de RSE. América Latina, s.f.). Este proyecto inició en el 2005 con el objetivo de fomentar la RSE en las pequeñas y medianas empresas.

La responsabilidad social empresarial se orienta, en “el respeto y dignificación de las condiciones laborales, en la valoración de las personas y en la potenciación del talento humano, lo que se ve revertido en el incremento de la motivación, el sentido de pertenencia, en la productividad y competitividad de la organización” (Saldarriaga, 2013 p.111), por consiguiente, se debería generar una cohesión con el contrato psicológico para obtener adaptabilidad a los cambios que necesite la compañía ya que es importante para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial obtener crecimiento en el compromiso, la confianza, la comunicación, la cooperación de todos los sujetos que componen la organización lo cual tiene que ver mucho con el contrato psicológico.

Anteriormente las personas no realizaban cambios de lugares de trabajo constantemente, si no que crecían, se desarrollaban y se jubilaban en la misma compañía; hoy en día las personas por causa de la flexibilización laboral se desenvuelven en un mundo laboral más versátil donde el trabajo es dinámico, flexible y tiene cambios en la forma de comunicarse. Por ejemplo en términos de comunicación, en las Pymes las personas se relacionan de un modo más informal, en el cual las comunicaciones son más directas con los empleados y compañeros de la organización, lo contrario sucede con las grandes empresas las cuales se comunican con sus empleados por correos electrónicos u otros métodos de comunicación ya que son empresas con cantidades grandes de empleados.

Según Reyes y Martínez (2002, p.7), “El establecimiento de contratos psicológicos en las organizaciones no es algo que surja de un día para otro, sino que lleva un proceso y, al igual que en todas las relaciones sociales”, esto se construye con el paso del tiempo, a partir del crecimiento de los vínculos sociales dentro de la organización y gracias al desarrollo de la responsabilidad social en las empresas que permite generar procesos y a su vez permite que las personas se sientan parte de la compañía y puedan desarrollar un sentido de pertenencia con la organización, teniendo en cuenta los cambios en el trabajo global que se han vuelto constantes.

La RSE genera un rol en las empresas de desarrollo sostenible, en el cual produce estabilidad económica, desarrollo social y sostenibilidad ambiental, esta permite generar que las empresas tengan un rol activo en la sociedad, por medio de la obtención de las transformaciones colectivas. Actualmente según Saldarriaga (2013, p.111) “Una de las pretensiones de la gestión humana en las organizaciones es aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos”, por esta razón las PYMES se olvidan de generar espacios en los cuales el contrato psicológico se cumpla, olvidando así las necesidades y el desarrollo de relaciones interpersonales adaptativas entre los empleados, proveedores y clientes.

Es importante resaltar que para autores como Jaramillo (2011), quien recalca que las empresas no pueden considerarse responsables socialmente, si su actuar no tiene en cuenta a los empleados, sus familias y una efectiva relación gana-gana, además. Refiere que se debe generar mejorías en las condiciones del trabajo, por medio de una relación de igualdad, en la cual la empresa obtenga un beneficio haciendo al empleado partícipe importante de esta mejoría y que esta sea un deber de la compañía con sus empleados. De igual forma, Se debe generar procesos de educación en la gestión humana y en los contratos psicológicos, no como un requisito si no como un beneficio social que genere aportes a la comunidad, la cual necesita que se dignifique el trabajo y se ejerzan mejores procesos de RSE.

Uno de los autores que habla acerca de la definición de RSE en cuanto a su interés social es Chiavenato (2007 citado por Jaramillo, 2011, p. 171) que la define como “la obligación gerencial que una organización asume de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad y los intereses organizacionales específicamente”, a lo que hace referencia a la capacidad que poseen algunas organizaciones de incentivar, hacia el mejoramiento de sus actividades o practicas enfocadas en el discurso de RSE, pero actual mente estas acciones van más ligadas a proteger los interés de la organización específicamente y no se enfatiza notoriamente en el bienestar de la sociedad.

A partir de la RSE se puede obtener un bienestar social y mejora de la calidad de vida de todos los colaboradores, trabajadores y demás stakeholders de la organización, generando buenos procesos de formación, de identidad laboral, de comunicación, permitiendo mejorar las expectativas y creencias sobre la compañía, teniendo en cuenta que se puede lograr con un buen ejercicio del contrato psicológico.

Para la compañía puede llegar a ser de gran utilidad el contrato psicológico y su relación con la RSE, porque se puede generar mejores relaciones entre los empleados desarrollando comunicación e identidad laboral, generando un respaldo de los trabajadores hacia la compañía a través de procesos éticos en RSE que no solo promuevan el desarrollo de una buena imagen al exterior de la compañía, si no que se evidencia partir de su accionar diario con sus empleados.

Teniendo en cuenta desde las investigaciones actuales, la RSE y el contrato psicológico, han tenido características en común como la insatisfacción laboral, las fallencias en cuanto a el desarrollo de relaciones interpersonales adaptativas entre los empleados, proveedores y clientes, y a su vez la falta de una cohesión entre ambos. El contrato psicológico y la RSE van ligados a procesos de desarrollo personal, de comunicación y de desarrollo de identidad laboral que permiten a su vez que la RSE y el contrato psicológico generen una estabilidad laboral y mejoren los procesos de identidad y comunicación.

En una investigación actual realizada acerca del contrato psicológico (Solanel, 2013) , se refiere a que es una de las claves para el desarrollo de relaciones interpersonales en la empresa, permitiendo tener en cuenta la percepción que tiene el trabajador de las relación laboral en cuanto a el cumplimiento de la organización sobre las promesas que tiene con los empleados.

Otra investigación que habla sobre el contrato psicológico dice que (Tena, 2002, p.90) “es un dinamismo, el cual se revisa constantemente mientras la relación de trabajo se desarrolla debió a la asimilación de más información y al tener más experiencia”. Es decir tiene que ver con la comunicación y el desarrollo de interacción de las personas dentro la organización. Permitiendo generar ideas o percepciones acerca del cumplimiento del contrato psicológico.

Una investigación realizada en la ciudad de Pereira sobre contrato psicológico (Giraldo. B, Perez.k ,Valencia,L, 2013) En la cual se evidencio que realmente existe una gran vinculación entre el contrato psicológico y la comunicación dentro de la organización, ya que si no se desarrolla un proceso de comunicación en la organización no se genera esta vinculación entre ambas de la mejor forma, porque dentro del contrato psicológico se debe tener en cuenta esos procesos de comunicación y de identidad que se forjan a partir de la interacción entre las personas de la organización

Por otra parte, al explorar el estado de la cuestión en cuanto a la cultura organizacional, una de las investigaciones que más llama la atención es la de Belida & Naranjo (2012), en la cual se reúnen los estudios más relevantes, traídos de revistas indexadas colombianas. El análisis de este artículo es pertinente, debido a que no sólo reúne las investigaciones más recientes, sino que además realiza un análisis sobre el concepto de cultura organizacional que usa cada uno de los autores, así como el modelo de cultura que es utilizado para el respectivo estudio; todo esto con el fin construir una mirada del tema a partir del contexto colombiano entre el 2006 y el 2010.

A continuación se realizará un recuento de los artículos que se encuentran en la investigación de Belida & Naranjo (2012), ya que al juntarlos permiten conocer el estado de la cuestión de la cultura organizacional en Colombia, el cual es justamente el propósito de la investigación de estos dos autores. De los catorce artículos seleccionados, la mayoría se caracterizan –según ellos- por limitarse a estudiar los aspectos teóricos así como los lineamientos metodológicos que permiten realizar un estudio de la cultura organizacional en un ambiente determinado, mas no por contextualizar toda esta información dentro de la realidad colombiana. De igual forma, estos estudios intentan describir la manera en que la cultura se refleja en determinadas situaciones dentro de la organización, demostrando como la cultura organizacional influye en otros factores organizacionales.

Sierra (2009) realiza su investigación a partir del estudio de la cultura dentro de las empresas encargadas de la exportación de productos. En él, concluye que las compañías colombianas suelen no reconocer la producción internacional. Para el desarrollo, el crecimiento y la competitividad, pero si los tiene, los mercados con los que se encuentran relacionadas esas empresas suelen ser muy cercanos al país, lo que implica que las culturas sean similares entre sí. Por último, Sierra destaca la falta de personas especializadas para gestionar las exportaciones, así como para diseñar estrategias que permitan relacionarse con otros países más alejados.

Calderón & Naranjo (2007) realizan un estudio de cultura organizacional dentro de un grupo de empresas pertenecientes al sector metalmecánico (relacionado con la producción, conversión y transformación del metal). En este caso, ambos autores concluyen que aquellas empresas innovadoras, son más extrovertidas culturalmente, es decir, que son más abiertas al medio ambiente, así como con sus clientes. Calderón & Naranjo, apoyan su conclusión con la propuesta de Kimberly y Evanisko (1981) quienes plantean que estas empresas extrovertidas,

poseen mecanismos que les permiten obtener información del entorno, lo que al mismo tiempo les da la oportunidad seguir desarrollando esa innovación dentro de la organización. Otra conclusión de este estudio es que estas empresas poseen una cultura que se distingue por trabajar en equipo, lo que permite inferir que es gracias a ese modo de trabajo que las prácticas gerenciales están basadas en el desarrollo personal y los valores.

Por otro lado, Pardo & Burbano (2007) estudian los cambios en las dinámicas culturales a partir del uso de nuevas herramientas tecnológicas. En este caso, la idea es conocer de qué manera las lógicas tradicionales de comunicación, manejo del espacio y del tiempo dentro de la empresa, por poner algunos ejemplos, comienzan a alterarse, volviéndose más simples o complejas, como puede ocurrir con las interacciones entre empleados por medio de los e-mails, que aunque simplifican la comunicación, reducen el contacto interpersonal y físico, dando al lenguaje digital un papel todavía más importante. De esta forma, la organización empieza a preocuparse por el deterioro de estas relaciones, así como por la posibilidad de que la cultura organizacional empiece a darse en la virtualidad, provocando que los trabajadores trasladen su identidad a esta realidad virtual y la conserven por medio de ese lenguaje digital.

Mientras tanto, Restrepo y colaboradores en ese mismo año, proponen la posibilidad de plantear un cambio cultural dentro de las empresas para favorecer la competitividad de las mismas, sin embargo, Belida y Naranjo, comentan que el tema de la cultura organizacional queda de lado, cuando los autores del artículo proponen un modelo estratégico que no estudia esta cuestión.

Calderón y López (2006) se enfocan en estudiar las dinámicas organizacionales. Estos autores se concentran en la cultura del ‘clúster’, un concepto entendido como la herramienta de análisis para que la industria incorpore nuevos elementos o eslabones a su cadena productiva. Esta cultura es caracterizada por Calderón y López a partir de cuatro dimensiones: 1) rasgos identificatorios del clúster, que incluyen la conciencia de los empleados, la importancia de la creatividad y de la investigación permanente así como los valores y los compromisos empresariales; 2) las prácticas de gestión, que son traídas por empresas grandes pero que no vienen de la investigación sobre la realidad local a pesar de que existe un interés sobre las personas; 3) los hábitos colectivos, que comprenden la manera en que se intercambia la información entre empresas que comparten una relación comercial y 4) las manifestaciones

culturales, que incluyen los tabúes y temores propios de una empresa, que pueden ir desde el miedo a que otra organización conozca sus debilidades hasta la posibilidad de que alguien pueda aprovecharse de esta información con fines desleales.

Calderón y Montealegre (2007) estudian la resistencia al cambio en relación con la cultura organizacional y sus factores relacionados. Dentro de las conclusiones del estudio, se encuentran que los empleados perciben los cambios importantes cuando son implementados por los directivos, de igual forma, aspectos como el pesimismo, conformismo o la rutinización, son aspectos que influyen para la actitud al cambio.

Finalmente, Belida y Naranjo destacan dos estudios encauzados a comprender la relación entre la cultura organizacional y recursos humanos. El primero es el de Calderón y Serna (2009) que estudian la cultura a partir de dos componentes: la fuerza y el contenido. Se concluye que las prácticas del departamento de recursos humanos se aplican de forma distinta en todas las organizaciones, debido a que en cada empresa existe una cultura dominante diferente a las demás.

El segundo estudio es el de Grueso (2010), que pretende explicar cómo los valores culturales del modelo de Hofstede, determinan la práctica de la promoción de empleados teniendo en cuenta las diferencias de género. En este caso, se encontró que la posibilidad de promoción está limitada a dos factores: distancia de poder y orientación a largo/corto plazo. Como conclusión, también se encontró que algunos modelos de cultura y valores favorecen ciertas prácticas de recursos humanos, sin embargo este autor resalta el hecho de que hay pocos empleos y variables estudiadas permiten que estos estudios se generalicen.

Luego de la revisión de estos artículos, Belida y Naranjo concluyen que los estudios más recientes están concentrados en grandes empresas, que además fueron realizados a nivel regional, únicamente. Estos autores concluyen que aunque estas investigaciones logran reflejar realidades concretas, aún en conjunto representan un avance muy tímido. De igual forma, concluyen que las empresas colombianas poseen una cultura fuerte, pero dirigida hacia el ambiente interno de la organización.

Justificación

Tal y como se ha venido hablando en los puntos anteriores de este documento, la RSE es un tema que concierne no solo a las grandes organizaciones, a pesar de que es común escuchar como las grandes cadenas de supermercados o las fábricas trabajan preocupados por cuestiones que van desde el cuidado de sus propios empleados, hasta la protección del mismo medio ambiente del cual obtienen su materia prima. Aunque en principio la RSE concerniría tanto a las grandes como a las pequeñas empresas, llama la atención el reducido número de artículos de investigación dedicados a estudiar la manera en que ella se podría adoptar en las PYMES.

El alcance de estas investigaciones colombianas por ahora es bastante tímido, ya que los términos utilizados dentro de las mismas no se desarrollan con suficiente profundidad y por otro lado, las muestras no son tan representativas como para llegar a una conclusión significativa. Por otro lado, varios de los estudios comprendidos en los antecedentes de este trabajo, como ocurre en el caso de las investigaciones sobre cultura organizacional, se dedican a estudiar el término de ‘cultura’ dentro de las organizaciones, en lugar de realizar un estudio de esta variable dentro de la empresa.

Parece que de alguna forma no se tiene una concepción clara del impacto que puede tener el trabajar un discurso de RSE dentro de las PYMES, lo que podría explicar por qué no hay el número de estudios de este tipo que se esperarían, teniendo en cuenta que el concepto de PYME es bastante claro, así como sus contribuciones a la economía colombiana en general. Por alguna razón, los investigadores reportan que realizar un estudio dentro de esta clase de empresas es más difícil que hacerlo dentro de una empresa de mayor tamaño. Sin embargo, si se examina la revisión teórica que hemos realizado puede notarse que un estudio en una PYME puede llegar a ser interesante, pues se diferencia de una empresa mayor en varios aspectos, empezando por su cultura organizacional. Si algo caracteriza a una PYME es su particular flujo de información, su estructura organizacional y esa cercanía que tienen los directivos con sus empleados. Después de todo, las pequeñas empresas no necesitan en gran medida de los memorandos, las cartas o emails, pues sus integrantes no son tan numerosos y puede decirse que están menos distantes tanto física como relacionalmente, lo que hace que este tipo de herramientas no sea indispensable. Esto último por poner un ejemplo.

Retomando la idea del inicio, al igual que el concepto de RSE, el concepto de ‘contrato psicológico’ tampoco excluiría, en principio, a las empresas por su tamaño. Como ya se ha definido con anterioridad, este contrato comprende todas esas expectativas sobre los compromisos y expectativas recíprocas que pueden existir entre empleados y empleadores, que van más allá de un contrato explícito con carácter legal. Lo que sugieren autores como Palací (2008, citado por Vesga, 2011), es que por medio de la comunicación de estas expectativas en la misma empresa, pueda llegar a construirse una realidad que logre satisfacer a ambas partes y que por ende contribuya al desarrollo de la organización misma. Por desgracia, tampoco existen estudios significativos que puedan permitir conocer cómo se desarrolla este tema dentro de las PYMES en Colombia.

De este modo, lo que se quiere hacer con esta investigación es saber si no solo es posible que una PYME pueda implementar una política de RSE, sino además conocer si las empresas pueden llegar a comprometerse con sus empleados por algo más allá de un contrato legal o de un compromiso que muchas veces se limita a mejorar la imagen y las ganancias de una organización. Esto con el fin de contribuir con una investigación que incluya a las PYMES colombianas dentro del tema de RSE y los estudios sobre cultura organizacional, pero al mismo tiempo trabajar con las dos PYMES centrales de esta investigación, como lo es ITHA Instalaciones que es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles y moduladores para oficina, esta empresa se encuentra ubicada en el sector de centenario del Restrepo, cuenta con 45 trabajadores y pertenece al sector industrial; por otro lado La Gran Llanera Internacional que es una empresa dedicada a la venta y consumo de comida típica llanera Colombiana, se encuentra el sector de Fontibón Refugio, está conformada por 80 empleados y por ende pertenece al Sector Servicios.

A partir de lo anterior mente expuesto, se espera que este estudio también permita reconocer la necesidad de que también en ellas existan personas capacitadas en funciones de gestión humana y para llevar a cabo tareas que permitan mejorar y mantener estos equilibrios internos. En este orden de ideas, los aportes para el campo de la psicología son que a partir de esta investigación se pueda recuperar el terreno perdido por los psicólogos organizacionales, cuyas funciones y tareas –especialmente en las PYMES- son llevadas a cabo por administradores, abogados y profesionales de otros ramos. La intención es devolverle al psicólogo ese papel que le

corresponde única y exclusivamente a él. Asimismo, se espera que a través de los resultados obtenidos pueda generarse conocimiento sobre temas como la comunicación y la interacción organizacional, el bienestar laboral, y las normas y valores de las PYMES que se encuentran incluidas dentro de la cultura organizacional. Todo lo anterior, con el propósito de que a través de la vinculación de conceptos se logre ampliar la mirada de la psicología, llegando a conectar el campo de la psicología organizacional con el de la psicología del trabajo y a su vez, conociendo los factores de intervención para la implementación referente a las políticas de RSE que puede contribuir como una estrategia para las PYMES.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que intervienen en la implementación de una política de RSE en las pymes ITHA Instalaciones del sector industrial y La Gran Llanera Internacional del sector de servicios de la ciudad de Bogotá?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores que intervienen en la implementación de una política de RSE en una pyme del sector industrial y una del sector de servicios.

Objetivos específicos

- Reconocer la estructura organizacional de cada una de las Pymes y el potencial de implementación de una política de RSE
- Describir dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE
- Caracterizar los desafíos más representativos en un posible proceso de implementación de RSE así como su viabilidad y sostenibilidad

Marco legal del problema

La Constitución Política de 1991 que es la ley de leyes, desde su preámbulo nos refiere el derecho que tenemos los ciudadanos frente al trabajo, el *Artículo 25. Derecho al trabajo* refiere “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado” (Sierra, 1991), el trabajo debe poseer condiciones dignas y justas, que permitirán el adecuado cumplimiento de la labor por parte del trabajador; el art.25 aclara que el trabajador con sus capacidades y competencias, debe acceder a los cargos.

El Artículo 53. El estatuto del trabajador expone los principios mínimos, algunos de estos son: “Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil

proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; [...] garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario” (Sierra, 1991), estos principios permiten que el trabajo garantizado por el Estado presente una visión más estable para los trabajadores, así mismo el Estado como lo afirma el *Artículo.54 Derecho a la capacitación laboral*, donde este se compromete a brindar la formación necesaria para quienes lo requieran, esto proporciona un trabajador más apto con actitudes y habilidades más desarrolladas para el cargo, asimismo tener en cuenta la edad y posible discapacidad motriz para la adecuada ubicación del puesto. También en *Artículo 57. Cogestión* estipula “la ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas” (Sierra, 1991), esto permite que el empleado tenga parte en la direccionalidad de la empresa.

Por otra parte, la Ley 1010 (Colombia, 2006) estipulada por el Congreso de Colombia, expone sobre el acoso laboral y otros hostigamientos, que impiden el adecuado desempeño del trabajador; esta Ley de igual forma busca prevenir, corregir y sancionar el no cumplimiento de la misma, a través de lo allí estipulado. La Ley 1010 (Colombia, 2006) considerar el acoso laboral como: “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un trabajador, por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno”, es así como en su *Artículo 2°. Definición y modalidades de acoso laboral* manifiesta las modalidades dependiendo de la situación que se presente.

El maltrato laboral es una de ellas, que va desde cualquier “acto violento contra la integridad física o moral, libertad sexual y bienes del trabajador” (Colombia, 2006), esto también abarca toda expresión verbal grosera que afecte el autoestima y la dignidad del empleado; en segundo lugar se encuentra la persecución laboral, que ocurre cuando hay una reiteración de conductas como lo anteriormente mencionado que influyen en la renuncia del trabajador; posteriormente se halla la discriminación laboral, que es definida por esta Ley como “todo trato diferenciado por razones de raza, genero, edad, origen familiar, religión, preferencia política o situación social” (Colombia, 2006), aunque en pleno siglo XXI, se sigue evidenciando situaciones de discriminación; seguidamente se puede hablar del entorpecimiento laboral, que consiste en “toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor” (Colombia, 2006), esto lleva a que el trabajador no pueda realizar correctamente su función, pues la organización no

le brinda los materiales o la información necesaria para el adecuado proceder; otra modalidad que estipula la Ley 1010 es la inequidad laboral, la cual consiste en asignar funciones, donde se observa un menosprecio hacia el trabajador, es decir el nivel educativo o la experiencia laboral del trabajador, no va acorde con el puesto asignado por la organización; y finalmente la desprotección laboral que es comprendida como “ toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador” (Colombia, 2006), que este ordenada por un superior.

Marco legal de la normatividad sobre RSE

Norma GRI

Global Reporting Initiative (GRI) “es una organización no gubernamental basada en una red, que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad y de ESG (Medio ambiente, Social y Gobierno Corporativo), El GRI fue fundado en los EE.UU. en 1997 por CERES y por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA o UNEP en inglés), originalmente tuvo su sede en Boston, Massachusetts” (Global Reporting Initiative GRI, Sin Año)

Su misión es “definir, medir, y realizar un riguroso informe que incluya asuntos económicos, sociales y medioambientales. Este informe pretende contabilizar la actuación de la empresa desde un triple punto de vista, económico, medioambiental y social en relación con sus productos y servicios” (Álvarez, 2006)

La GRI “ofrece orientación y apoyo a las organizaciones que deseen seguir el Marco para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad como se indica a continuación: Plantillas para la elaboración de memorias y documentos de muestra; talleres introductorios impartidos por personal de GRI y programas de capacitación certificados ofrecidos a través de los socios capacitadores certificados”. (Global Reporting Initiative – GRI, Sin Año)

El GRI tiene como objetivo los contenidos medioambientales y permite tener una descripción a partir de indicadores que miden la RSE de las organizaciones, además tiene algunos principios fundamentales que las organizaciones deben tener en cuenta como lo son:

- Debe tenerse en cuenta los impactos tanto sociales, ambientales y económicos de la empresa.
- La organización debe tener grupos de interés y debe haber evidencias de su participación y expectativas.
- La organización debe visualizar un contexto de sostenibilidad, donde se evidencia mejoras y avances hacia el futuro a nivel global.
- Exhaustividad: se debe elaborar un buen informe que permita visualizar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos, además de mantener credibilidad en los asuntos que prevalecen en los diferentes Stakeholders.

También el GRI, para realizar dichos informes tiene en cuenta una estructura que consta de: el perfil, el enfoque de dirección, los indicadores de desempeño entre otros; por lo general el perfil es donde se define el contexto general de la organización su visión y estrategia; por otro lado, el enfoque de dirección requiere de los informes de gestión, lo cuales permiten describir el comportamiento de la empresa y la estructura de la misma antes sus stakeholders, y el compromiso social y ambiental y por último los indicadores de desempeño los utilizan para mirar la capacidad que tiene la empresa en cuanto a su desempeño operativo ante lo económico, ambiental y social.

Sin embargo, dentro de dicha estructura existen unos indicadores de actuación importante que debe tener en cuenta la organización como lo son: los indicadores económicos los cuales “pretenden representar la incidencia de la organización sobre la situación económica de los diferentes agentes, es decir, cómo el estatus económico de los diferentes agentes cambia como consecuencia de las actividades de la compañía”. (Álvarez, 2006)

Por otro lado, los indicadores medioambientales se determinan a través del desarrollo que la organización presenta ante los diferentes sistemas del entorno, “los indicadores son de dos tipos, indicadores que permiten una comparabilidad de incidencia de la compañía respecto a otras compañías, e indicadores relacionados con el control de la evolución de la propia compañía” (Álvarez, 2006)

A partir de los indicadores anteriormente expuestos el GRI tiene en cuenta indicadores centrales que permiten visualizar el desempeño ambiental, teniendo en cuenta la materia prima,

energía, agua, biodiversidad, emisiones vertidos y residuos, productos y servicio, cumplimiento, transportes y otros indicadores adicionales como lo son la actuación social que examinan que la organización tenga impacto ante los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad del producto.

Norma CERES

Es una certificación Colombiana, sus siglas significan Certification of Environmental Standards, esto traduce Certificadora de estándares orgánicos y ambientales, la cual tiene como objetivo social “ofrecer servicios de inspección y certificación de estándares orgánicos y ambientales a actividades agropecuarias, que provengan de sistemas de producción sostenible” (Política y Objetivos de Calidad de la empresa, 2014), es así como CERES busca brindar el servicio de certificar los productos para que estos sean confiables, siendo esto un valor agregado.

Agregando a lo anterior CERES es un organismo independiente y especializado, cuenta con certificaciones de autoridades reconocidas en el sector agroalimentario, como lo es la norma ISO 65, el organismo de acreditación alemán DAKKS y por el USDA (US Department of Agriculture), además es reconocida en mercados de exportación de la Unión Europea, Japón, Suiza, EE.UU y Canadá. Las políticas en las cuales se basan son (CERES, 2012): la transparencia, la eficiencia, las relaciones justas con los clientes, la orientación e información, la confidencialidad, los precios justos y la evaluación mediante el Plan de Manejo Orgánico (PMO).

A nivel mundial la casa matriz se encuentra en Alemania, dirigida por Albrecht Benzing, el Dr. Bernhard Schulz y Elrich Findel; posee sucursales en Europa, Asia, África, América Latina y el Caribe. En Colombia CERES actúa desde el 2005, contando con un equipo capacitado y eficaz en los servicios que ofrece, siendo la gerente la Ingeniera Agrónoma Luz Dary Ruiz Valhor.

Algunos de los objetivos de calidad que tiene CERES, ya que buscan ser una empresa líder, ofreciendo sus servicios con altos estándares de calidad (Política y Objetivos de Calidad de la empresa, 2014):

- Ser imparcial.
- Orientado hacia el cliente, con igualdad de condiciones.

- Aplicación de los reglamentos y aplicación de los certificados.
- Compromiso con las políticas de calidad de la empresa.
- Capacitación permanente tanto de los directivos como trabajadores.
- Comunicación frecuente, abierta y constructiva.

Dentro de las certificaciones que CERES brinda se encuentra la Certificación Normas Ambientales, Sociales y de Manufactura, de estas se desprende la Certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) la cual está conformada por un conjunto de normas que buscan “aseguran que la fabricación de los productos sea bajo términos de uniformidad y control” (CERES, 2012), asegurando que los productos que entren en el comercio sean de calidad.

Igualmente, se tiene en cuenta el Decreto 3075/1997 del Ministerio de la Protección Social, el cual tiene como objetivo “asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos y sus materias primas, para su circulación en territorio nacional. Evita la contaminación, deterioro o adulteración de los alimentos” (CERES, 2012), esto aplicable a todo el proceso de los alimentos.

Norma ISO 14000

La norma ISO 14000 está relacionada con la RSE de las organizaciones, siendo aceptada internacionalmente y con la finalidad de “conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el medio ambiente” (ISO 14000, 2004); es así como los estándares que la norma promueve, permiten mejorar el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), estando dirigida a cualquier tipo de organización, sin tener en cuenta su sector y tamaño; siendo esto un beneficio para la empresas ya que no existen limitaciones en su uso, debido a que sus requerimientos son flexibles, lo importante es que la organización tenga intenciones de mejorar el impacto medioambiental que produce.

Esta normativa se caracteriza por:

- Tener estándares voluntarios y no tener obligación legal.
- Su diseño busca evaluar objetivamente el SGA de las organizaciones.
- Proporciona una guía para la certificación del sistema.

- “Brindan herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción de una empresa u otra organización, y de las externalidades que de ellos derivan al medio ambiente” (Norma ISO 14000, s.f.)

Dentro de la norma ISO 14000 existen varios estándares que la complementan en su objetivo, entre ellos está la norma ISO 14001 la cual “describe los elementos necesarios de un SGA y define los requisitos para su puesta en marcha, de modo de garantizar la adecuada administración de los aspectos importantes e impactos significativos de la gestión ambiental” (Norma ISO 14000, s.f.), es decir los efectos ambientales que la organización podría controlar.

El implementar esta norma ISO 14001 trae consigo los siguientes beneficios (Norma ISO 14000, s.f.): prever impactos negativos hacia el ambiente, evita multas, sanciones, demandas y costos judiciales; facilita el cumplimiento de las exigencias de la legislación medioambiental vigente; permite la optimización de costos e inversiones de las medidas correctoras; asimismo permite el acceso a las ayudas económicas de protección ambiental; reduce costos ya que se da el ahorro de la materia prima, del consumo de energía y agua; además se minimizan los recursos y desechos; esto también influye en la imagen de la organización frente a la comunidad mejorándola y siendo más competente.

La normativa no solo beneficia a las organizaciones, también se da el beneficio para el gobierno ya que “proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud, la legislación sobre seguridad y calidad medio ambiental” (ISO 14000, 2004), igualmente para los países en vía de desarrollo como lo es Colombia se da un importante know-how (saber-como) de tecnología, “definiendo las características que se esperan de los productos y servicios a ser colocados en los mercados de exportación” (ISO 14000, 2004), esto brinda las bases necesarias para el adecuado uso de los recursos, evitando malgastarlos.

Los consumidores de los productos de las organizaciones que optan por esta normativa tiene la seguridad de la calidad y fiabilidad del producto, asimismo y no menos importante el planeta en si se beneficia ya que la normativa permite contribuir a la conservación del medio ambiente.

Las empresas para esta certificación de la ISO 14000 deben cumplir con unos requisitos como lo es empezar con la auditoría ambiental, la cual es entendida como “herramienta de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de los procesos, prácticas, procedimientos y administración de bienes y equipos medioambientales” (Norma ISO 14000, s.f.), la cual caracteriza los contaminantes y sitúa a la organización frente a la norma ambiental de cumplimiento obligatorio, es con esto que a través de medidas correctivas la organización se prepara para entrar a trabajar en la obtención del certificado, donde deberán (Norma ISO 14000, s.f.):

- Definir su política ambiental.
- Desarrollar una cultura de preparación y actuación ambiental.
- Detectar los aspectos ambientales relacionados con sus procesos e identificar sus impactos significativos.
- Establecer metas para la implementación de mejoras en su gestión ambiental (roles, responsabilidades, acciones correctivas y preventivas).
- Llevar a cabo controles objetivos del progreso o deficiencias en la gestión ambiental (evaluar con auditorías internas).
- Crear sistemas eficaces de documentación ambiental, definir los registros necesarios y los procedimientos para su mantenimiento.
- Cumplir con leyes y regulaciones ambientales
- Desarrollar un plan de comunicaciones para el personal y directivos, para que todos estén informados de los avances en la gestión medioambiental.
- Establecer un procedimiento de auditoría y certificación de sistemas de gestión ambiental por tercera parte y guías para la evaluación de productos y etiquetado.

Este procedimiento de certificación tiene una durabilidad de 12 a 18 meses, dependiendo de las características de la organización. La duración del certificado es de 3 años, en este tiempo se realizaran revisiones anuales o semestrales que son para la observación de algunos aspectos de la norma; para la recertificación es necesario que la organización pase de nuevo por una revisión completa de la norma.

Norma S.A 8000

Esta norma es sobre la responsabilidad social y la seguridad y salud en el trabajo, fue publicada en 1997 por el Social Accountability Internacional, con la ayuda de organizaciones no gubernamentales, empresas privadas y sindicatos, la cual surgió para evitar el “dumping social”

Esta norma tiene tres objetivos fundamental, los cuales son en primera instancia la declaración de los derechos humanos, en segunda medida la convención de las naciones unidas sobre los derechos de niño y por ultimo develar por las convenciones de la organización internacional del trabajo (OIT), como lo es el trabajo forzado, el derecho de negociación colectiva, la igualdad de condiciones, la libertad de asociación, la discriminación, entre otros.

Para implementar esta normatividad las organizaciones deben comprometerse y acatar la parte legislativa que esta requiere, con el fin de certificarse en gestión de la prevención de los derechos humanos básicos de los trabajadores, por ende para su certificación, es necesario que la organización “pueda solicitar la certificación SA8000 a través de una de las agencias de certificación aprobadas por la SAI. La agencia de certificación hace la inspección inicial y una vez el sitio de trabajo es certificado, la empresa es supervisada periódicamente para asegurar que continúa cumpliendo con los requisitos del programa. La empresa productora por lo general paga los costos de la certificación, los cuales incluyen la inspección o auditoria, así como cualquier medida correctiva o preventiva que deba aplicarse para recibir la certificación”, es decir que la empresa debe tener un proceso en el cual se evidencie el cumplimiento de los requisitos específicos independientemente del tamaño de la empresa, con el fin de demostrar que la empresa tiene un sistema de calidad y gestión. (Responsabilidad Social y Sustentabilidad, 2014)

De esta manera, “Cumplir los requisitos de responsabilidad social de esta norma permitirá a la empresa: a) Desarrollar, mantener e implementar políticas y procedimientos con el objeto de gestionar aquellos temas que puede controlar o influenciar. b) Demostrar fehacientemente a las partes interesadas que existen políticas, procedimientos y prácticas de la organización, de acuerdo a los requisitos de esta norma”. (Social Accountability International SAI, 2008).

De igual forma los requisitos establecidos para las empresas sobre responsabilidad social son:

- Trabajo infantil. Es fundamental que la organización no apoye el trabajo infantil y no realizara dichas prácticas, además de tener documentación por escritas sobre esta obligación, la empresa solo podrá contratar trabajadores jóvenes con el consentimiento de sus padres y fuera de la rutina escolar.
- Trabajo forzoso y obligatorio: la organización debe respetar al trabajador y no apoyar ningún tipo de uso forzado, además debe cumplir con sus pagos y sus obligaciones si abusar de su mandato.
- Seguridad y salud: la empresa debe poseer un ambiente seguro y saludable, adaptando medidas de seguridad y poniendo a cargo un funcionario para garantizar y detectar que todo esté funcionando correctamente, además la organización debe contar con todas las medidas y elementos necesarios que permitan la visualización de seguridad y salud para el beneficio de sus empleados.
- Derecho de sindicato y negociación colectiva: todos los trabajadores tienen el derecho de formar asociaciones según su elección que permitan negociar colectivamente las condiciones que tengan dentro de la organización, sin que esta elección sea desvalorizada y perjudicial para su puesto de trabajo.
- Discriminación: la empresa no debe hacer juicios de valor en la contratación de su personal acerca de las creencias, raza, edad, sexo etc..., además no debe permitir ningún comportamiento agresivo o manipulatorio contra sus trabajadores o alguna persona.
- Medidas disciplinarias: la empresa debe tratar con respeto todos sus trabajadores y poner límites antes las adversidades, además debe hacer cumplir sus normas de forma integral.
- Horarios de trabajo: la organización debe atacar las leyes y cumplir el promedio de 48 horas sin exceder a ningún trabajador.
- Remuneración: la empresa debe garantizar los salarios y los pagos adecuados teniendo en cuenta las fechas laboradas, además permitirá tener en cuenta los contratos y acuerdos con sus empleados.
- Sistema de gestión: en este proceso la empresa debe establecer las políticas, un representante de dirección, un representante para los trabajadores, debe hacer una planificación e implementación sobre responsabilidades, roles y capacitaciones,

además de tener control de proveedores, comunicación interna y externa y finalmente registros que demuestren la conformidad con la norma.

Entidades encargadas de la regulación de políticas de RSE

Comercio de Bogotá

La Cámara de Comercio de Bogotá es una entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro, encargada de administrar los registros mercantiles de las empresas que se crean en la ciudad. Así mismo, se interesa por promover la competitividad y la calidad de vida de los empresarios bogotanos. Esta organización comprende a la RSE como un valor institucional, por lo que se preocupa por buscar el mejoramiento empresarial, social, comunitario y ambiental mediante los compromisos con sus colaboradores, ciudadanos y la sociedad en general.

Para la Cámara de Comercio de Bogotá (2015); considera que la RSE “es concebida como un sistema de gestión que considera las expectativas de los grupos con los que se relacionan las empresas (propietarios, empleados, comunidades, proveedores, clientes, entre otros), además los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial”. (Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, 2015).

La RSE en la CCB, a permitió implementar el desarrollo de planes capacitación para todos los ciudadanos, que permitan el desarrollo de normas como la SA 8000 (2014), avance de las estrategias y planes de trabajo para la apropiación de políticas de RSE.

Los proyectos desarrollados por la CCB tienen que ver con formación y capacitación en consultoría en RSE y valor corporativo el cual afirma conocimientos como norma SA 8000 (2008). Y los requisitos de RSE como lo son “trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad sindical, discriminación, medidas disciplinarias, horarios de trabajo, remuneración y sistema de gestión”. (Social Accountability International, SAI, 2008).

Se tiene que tener en cuenta que para el desarrollo de políticas de RSE la CCB, nombro diversos asesores empresariales que dan seguimiento y consolidación a los procesos de RSE. Teniendo en cuenta la norma SAI 8000 (2008).

La norma SA 8000 tiene que ver con “un sistema de verificación por terceras partes, que establece los requisitos voluntarios a ser cumplidos por los empleadores en el lugar de trabajo, incluyendo los derechos de los trabajadores, las condiciones en el centro de trabajo y los sistemas de gestión.” (Social Accountability International, SAI, 2008).

Por otra parte la CCB se encuentra realizando formación en RSE en la cual permite ver temáticas como derechos laborales, medioambiente, comunidad, proveedores, distribuidores y clientes. Estándares internacionales como la SA 8000. En cuanto a normatividad se basa en las normativas del ministerio de trabajo, norma ISO 14000 y norma SA 8000.

Dentro de los programas actuales se encuentran el de ‘Tutor de RSE’ en el que permite que las empresas se auto diagnostiquen, elaboren e implementen su propio plan de RSE a través de la ayuda de un tutor experto. Este programa se desarrolla durante dos etapas y cuatro módulos, a través de los cuales se define y ejecuta el plan de RSE, se verifican los mínimos legales, se identifican y priorizan los grupos de interés, así como las respectivas actividades a realizar durante el proceso. Finalmente se divulga y aplica el plan de RSE, para posteriormente medir su impacto y sus avances. Según la CCB, a partir de este programa no solo se establece una estrategia de trabajo para la RSE, sino que además la empresa puede gestionar los riesgos sociales y ambientales de acuerdo a su actividad, permitiendo un acercamiento a los grupos de interés que a su vez generan ventajas competitivas como la innovación, confianza y reputación. Por último, la CCB tendrá la oportunidad de realizar un seguimiento a la gestión de RSE que lleva la empresa.

La segunda opción ofrecida por la CCB es un diplomado en Formación en consultoría en RSE y Valor Compartido. Este programa se desarrolla con el fin de que el empresario se convierta en un facilitador que lidere la implementación de un sistema de RSE a través de la aplicación de modelos, metodologías y herramientas que permitan el diseño de estrategias para la sostenibilidad empresarial. El diplomado se enseña a través de 5 módulos en los cuales se estudian los conceptos de RSE, valor compartido, ética e innovación dentro de la organización. En el cuarto módulo, se certifica al empresario como un auditor interno basado en la norma ISO 19011:2011.

El ministerio de trabajo es una institución nacional dedicada a formular y adoptar políticas, reglas, planes y proyectos en materia de trabajo en el país. A través del Foro de Expertos de Responsabilidad Social Empresarial del Ministerio del Trabajo, se define la RSE como un cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes de la organización así como su integración voluntaria a los compromisos sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos a través de sus políticas, estrategias, gestión y procedimientos internos. Todo lo anterior a partir de los diálogos transparentes con los grupos de interés, de manera que la organización se responsabilice de las consecuencias e impactos de sus actividades.

Debido a que las contribuciones económicas no son suficientes, y en esta nueva definición se incluyen los aspectos ambientales y sociales, el Ministerio de Trabajo destaca el papel de la guía ISO 26000 dentro de sus políticas de RSE, diseñada por expertos en la materia y cuyo objetivo es el desarrollo sostenible de la empresa. Esta guía comprende beneficios y ventajas para la organización como lo son: ventajas competitivas, mejor reputación, capacidad de atraer y sostener buenos grupos de trabajo, mantenimiento moral de los empleados y su productividad, visibilidad frente a inversionistas, patrocinadores y comunidades financieras, así como relaciones con los medios de comunicación y entidades gubernamentales.

La guía 26000 comprende la importancia de los efectos de las actividades organizacionales sobre el medio ambiente, así como la sostenibilidad del ecosistema. De igual forma, toma en consideración la diversidad social, legal, cultural, política y ambiental. A pesar de todo, esta guía no es certificable, sin embargo es un documento que se incorpora a la organización de manera voluntaria.

Súper Intendencia de Industria y Comercio

La superintendencia de industria y comercio de Colombia “tiene la función, delegada por el Gobierno Nacional, de ejercer el control y la vigilancia administrativa y contable de las Cámaras de Comercio, sus federaciones y confederaciones, de acuerdo con las disposiciones de la ley”. (Superintendencia de industria y comercio de Colombia, SIC, 2015).

Otra de las funciones es realizar todos los procesos de registro mercantil y registros públicos delegados por la cámara de comercio de Bogotá (CCB). Al igual debe cumplir con investigaciones hacia las cámaras del comercio del país, teniendo en cuenta las leyes o

instrucciones no cumplidas, la SIC es la encargada de generar multas, suspensiones y cierres a las diversas cámaras de comercio del país que no cumplan sus deberes y normas.

En cuanto a los comerciantes, la SIC menciona que tiene “la facultad de imponer previa investigación, multas, de hasta 17 salarios mínimos mensuales legales vigentes, a quienes ejerzan el comercio sin encontrarse inscritos en el Registro Mercantil”. (Superintendencia de industria y comercio de Colombia, SIC, 2015).

Igualmente tiene como función; aclarar las diferentes inquietudes, quejas o reclamos acerca de las CCB, de los diferentes comerciantes y usuarios. Para las SIC la RSE es “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético, transparente que contribuya al desarrollo sostenible” (Superintendencia de industria y comercio de Colombia, SIC, 2015).

De igual forma la SIC dentro de sus funciones tiene la protección del consumidor “que es el conjunto de normas que regulan las relaciones de consumo que nacen en la cadena de comercialización de bienes y servicios entre productores, proveedores y expendedores”. (Superintendencia de industria y comercio de Colombia, SIC, 2015).

Esta protección se basa en las siguientes categorías:

- Protección de información personal de los clientes
- Seguimiento a productos de baja calidad
- Falta en la garantía de los productos para los clientes
- Incumplimientos con precios de un producto
- Publicidad engañosa

La SIC permite la vigilancia de las CCB y genera vigilancia para la protección del consumidor y vigilancia para el manejo de datos personales.

Marco teórico

Flexibilidad y precarización

La globalización es un fenómeno con el cual se ha solido emplear la expresión de “flexibilidad laboral”, ya que la apertura de los mercados a escala mundial lleva a la estandarización de los sistemas productivos, que se ven reflejados en la reducción de costos de mano de obra (contratación temporal, ampliación horas de trabajo, despido de fuera de trabajo, reducción o eliminación de beneficios sociales), y que ha sido encaminada a la precarización laboral, que ha tenido como consecuencia la inseguridad e incertidumbre en el mercado laboral, la caída generalizada de salarios y desprotección de algunos derechos del trabajador. (Camacho, 2013; Añez & Useche, 2003)

A nivel mundial el cambio al Estado social de derecho con los modelos económicos neoliberales posee como su principal objetivo que las empresas lleguen a tener grandes producciones que generen una mayor estabilidad económica para estas. El modelo neoliberal como lo refiere Añez & Useche (2003) ha contribuido a la inestabilidad del mercado laboral, donde se evidencia la disminución de empleos a tiempo indeterminado, y el aumento de contratos eventuales. Como se mencionó anteriormente, la precarización laboral ha sido una consecuencia que ha afectado las condiciones de trabajo, caracterizadas por: “clasificación de trabajadores en estables y contingentes; rotación laboral; multifuncionalidad de los trabajadores; ajustes en las estructuras salariales; pérdida de la capacidad reivindicativa de los trabajadores a través de los sindicatos, descentralización de la producción en las grandes fábricas y sustitución de determinadas áreas o sectores de empleo en subcontratos o contratos de prestación de servicios” (Camacho, 2003 p.14). Es por ello que aunque la economía ha implementado nuevas normativas que pretenden mejorar la economía lo que ha creado es la desvalorización e inestabilidad del contexto laboral.

En la historia del trabajo, la crisis postfordista, la crisis del petróleo, la globalización, la posguerra, el aumento de la privatización, produjeron a nivel laboral y económico el desempleo. Es así como desde la década de los cincuenta, se empieza a considerar que para generar empleo es necesario reducir los beneficios que recibe un trabajador; esto, como ya se ha mencionado, es conocido con flexibilidad laboral, que también ha presentado transformaciones en los contratos

de trabajo, conocidos en la forma clásica como: “término indefinido, jornada invariable, condiciones salariales regulares” (Camacho, 2003 p.14), que pasan a ser flexibilizadas según las necesidades de la empresa que quiere posicionarse de forma más competitiva y global frente al mercado laboral.

Es preciso distinguir dos tipos de flexibilidad, la flexibilidad externa que consisten en pocas o nulas relaciones con empleador, esto se puede deber, a “la existencia de contratos por tiempo determinado, trabajo de media jornada, o directamente por la existencia de una relación de subcontratación” (Alonso, 1997, citado por Añez & Useche, 2003). Una de las nuevas modalidades donde se evidencia la flexibilidad externa es el teletrabajo, que consiste en la realización de las actividades laborales desde el hogar, a través de un computador. Es por ello que Mesa (2000, citado por Añez & Useche, 2003) plantea que esta modalidad permite economizar espacios en cuanto al espacio de trabajo, manteniendo un alto nivel de productividad. Algunas características de esta modalidad es que se debe trabajar todos los días, los horarios sobrepasan las 8 horas, y su remuneración depende directamente de las tareas realizadas.

El otro tipo es la flexibilidad interna que es explicada por Camacho (2013) como la posibilidad del empresario de reorganizar el trabajo, teniendo en cuenta las necesidades requeridas por el proceso de globalización, asimismo Alonso (1997, citado por Añez & Useche, 2003) la refiere como “la polifuncionalidad de los trabajadores, que permite rotarlos internamente y asignarlos a sus puestos”. Dentro de la flexibilidad interna Brunhes (citado por Camacho, 2013) las subdivide en: flexibilidad cualitativa interna, que indica la posible variación en los tiempos de trabajo; flexibilidad funcional, donde el trabajador debe poseer las capacidades para fluctuar en las diferentes áreas de trabajo que la empresa le solicite; y la flexibilidad salarial que consiste en la acomodación de los salarios dependiendo de la situación económica por la que atraviese la organización.

En el contexto Colombiano la Ley 50 (Colombia, 1990) fue la que inicio con la utilización e inclusión del término “flexibilidad laboral”, introdujo a grandes rasgos la flexibilidad de los contratos temporales, facilitación del despido del trabajador después de 10 años de antigüedad, adopción de sistemas de salario que reunían todas las remuneraciones del

trabajador y la eliminación de sobrecostos del régimen de cesantías. (Isaza, 2003 citado por Camacho, 2013).

De igual forma encontramos la Ley 789 (Colombia, 2002), que incluyó el termino “flexibilidad laboral” en los mercados laborales; busca que las jornadas de trabajo vayan hasta las diez de la noche, disminución del recargo dominical, disminución en las indemnizaciones por despido sin justa causa; para contribuir a las PYMES implementaron subsidios y exenciones en pagos de impuestos para las empresas que contrataran personas de grupos vulnerables; aunque esta ley no tuvo los resultados esperados, o en un grado muy bajo.

En cuanto a la Ley 1429 (Colombia, 2010) buscaba que se dieran más oportunidades de trabajo así como formalizar el empleo informal, utilizando la creación de programas financieros, de capacitación, entre otros que inquirían en el mejoramiento del desempleo, subempleo y empleo informal; esta Ley como las anteriores mencionadas no han cumplido con lo propuesto, continuándose con la pobreza y la desestabilidad no solo económica, sino también social y psicológica.

Aunque no todos suponen que el problema sea solo por la normatividad implementada por el Gobierno, como Van der Hoeven que considera que se debe a los siguientes factores “falta de recursos para inversión, barreras de acceso a mercados en otro países o la ausencia de incentivos para el desarrollo” (Isaza, 2003, citado por Camacho, 2013) que se hacen visibles en el crecimiento económico de los países en vía de desarrollo. De igual forma existen autores como Sotelo (1999, citado por Añez & Useche, 2003) que considera “mientras el comportamiento del mercado este estrechamente relacionado a la globalización, se tendrá una situación crítica para el mundo del trabajo”, desde esta posición Sotelo expone posibles soluciones con que el Estado intervenga en la organización de la economía, que el trabajador sea participe, así como los órganos de representación, en la formulación, control y evaluación de las políticas laborales, tanto públicas como al interior de la organización.

Por otro lado, la desigualdad salarial en Colombia a través de los años ha tenido variedad de cambios, entre estos se encuentra la desigualdad en el ámbito educativo, ya que se evidencia que las personas con un estudios superiores ganan más que las personas que no ingresan a la educación superior, Posso (2008) refiere en un estudio que realizo en el Banco de la República,

que una de las características de la desigualdad laboral en Colombia, es la desigualdad educativa y la posibilidad de iniciar a obtener estudios superiores ya que el ingreso suele ser complejo e inaccesible.

La desigualdad salarial en Colombia está relacionada con la globalización y la precarización del mercado laboral, a partir de la globalización se ha observado una internacionalización de los modos de producción. La cual nos permite hablar de salarios menos lucrativos y procesos de desarrollo en cuando al trabajo informal.

Se habla de trabajo informal o de sub-desempleo (Bustamante 2006, citado por Guevara, 2006) como un conjunto de empresas que funcionan o se desarrollan individualmente algunas no sujetas a procesos económicos como regulaciones tributarias y en muchos casos están al margen de lo legal, en otros casos se cumple con requisitos legales y económicos pero se evidencian problemáticas en cuanto al bienestar laboral de los trabajadores. A partir de los trabajadores independientes se constituyen todos aquellos que no son profesionales y tienen alguna actividad económica independiente.

También se evidencian algunas preguntas que se refieren a la afiliación de los trabajadores independientes a la seguridad social en Colombia, lo cual evidencia que en cuanto a salud, pensiones y riesgos profesionales, no se encuentra la cobertura necesaria.

A principios de los noventa se observa cierta importancia a la sostenibilidad en cuanto a las pensiones para los colombianos. Pero por otro lado (Bustamante 2006, citado por Guevara, 2006), se pensó también en generar una cobertura global en la cual no solo se cubrieran las pensiones de los trabajadores Colombianos si no también salud y riesgos profesionales, por otro lado se vio la necesidad de llegar a desarrollar un sistema de dualidad en el cual, tanto contributivos como subsidiados pudieran acceder a estos beneficios. Pero actualmente se evidencia que la población de trabajadores independientes Colombianos va en aumento y no se genera la importancia de la afiliación a la seguridad social.

Por otra parte se evidencia varios subgrupos dentro de la categoría de trabajadores independientes (Bustamante 2006, citado por Guevara, 2006) como los trabajadores por cuenta propia que son profesionales independientes. Existen los trabajadores técnicos, los cuales tienen

experiencia en un oficio en específico el cual suele ser aprendido empíricamente, los trabajadores de ingresos medios, los cuales tienen un trabajo independiente y lo combinan con trabajo asalariado por ende sus afiliaciones a seguridad social no son constantes y por último los trabajadores con ingresos informales de subsistencia los cuales son los comerciantes informales.

Por ende se puede hablar de heterogeneidad del grupo de trabajadores independientes ya que gracias a la entrada de nuevas tecnologías, nuevos métodos de contratación, desarrollo del trabajo más flexible, La internacionalización y el avance en la comunicación. Han hecho que se evidencien cambios que generan contratos temporales los cuales contienen una intensa carga laboral y con pocos beneficios a largo plazo. Por esto es importante hablar de diseñar modelos que permitan la protección del trabajador, su derecho a una estabilidad laboral y a un plan de seguridad social, permitiendo así darle valor al trabajo, generando estabilidad laboral, social y económica para la población de trabajadores independientes en Colombia.

Discurso de la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) hace énfasis en la construcción de manera activa y voluntaria en pro del mejoramiento socioeconómico y ambiental de las grandes empresas, con el objetivo de mejorar su competitividad. Por lo tanto, en cuanto al cumplimiento de las normas y leyes frente a la legislación laboral y estatutos relacionados frente al medio ambiente, no son la base de la responsabilidad social, esas son obligaciones éticas y morales de cada empresa. La RSE debe estar controlada y orientada según la referencia para su aplicación, pues en ocasiones grandes empresas tiene la concepción errónea de responsabilidad social y atentan contra el medio circundante de la empresa, el ambiente y sus clientes.

Dentro de las revisiones de RSE, se puede evidenciar estudios como “the bussines case for corporate social responsibility” compuestos por las razones que presenta la organización ante el involucramiento de la RSE, donde se recopila los argumentos que fueron el motor de fuerza que algunas organizaciones optaron para dicha iniciativa. Moreno (2004, citado por Guibert & Colaboradores, 2009) enumera estos beneficios en relación con los stakeholders de la entidad, entre esas se toma en cuenta “el incremento de la motivación y de la integración con sus empleados, el incremento de eficiencia, productividad y calidad y por último la mejora del clima organizacional con reducción del conflicto laboral”.p.35

Por otro lado Kliksberg (2013) habla de la evolución de la responsabilidad social empresarial que a su vez ha tenido tres etapas hasta el momento: en las décadas pasadas, era principalmente “la empresa egoísta” ya que su preocupación era excesiva por aumentar sus ganancias y hacerlo en el menor tiempo posible donde solo se rendía cuenta a los accionistas; debido a ello surgieron presiones histórico- sociales y tomó fuerza la empresa filantrópica donde crecían las contribuciones de las organizaciones a causas muy específicas, la emergencia y la presión de amplios sectores sociales, esto llevó a la creación de la teoría de los stakeholders.

Según Freeman (1991) el término de stakeholders “es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Entre los principales stakeholders están los accionistas, empleados, clientes, comunidades y proveedores, los cuales tienen una relevancia en los procesos de la organización. Por ende es importante los impactos como: pagos, satisfacción, buen trato y legalidad de la organización en cuanto la responsabilidad social que tiene con los stakeholders.p.38

Por consiguiente, el mismo contexto no solo le exige a las grandes empresas que vaya mucho más allá sino a su vez se habla de la posibilidad de un discurso que se transforme con alta responsabilidad social empresarial dentro de las pymes donde lo mínimo que se espera hacia los trabajadores es: Políticas de personales que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo, transparencia y juego limpio con el consumidor, protección del medio ambiente, integración a los grandes temas sociales, no practicar un doble código de ética.

Por lo tanto, es de vital importancia para las pymes estas condiciones de RSE referidas hacia las expectativas de responsabilidad con sus stakeholders porque hoy por hoy los empresarios se enfrentan a retos de gran amplitud y de gran desempeño, no solo con los clientes, sino también con los competidores, con quienes innovan, “por la continua firma de tratados y acuerdos internacionales sobre medioambiente o derechos de los trabajadores, el creciente e involucramiento en los problemas sociales y ambientales por parte de la organizaciones”; así como los programas que intentan involucrar soluciones ante las adversidades que tiene la comunidad humana, las exigencias zoo y fitosanitarias entre otros factores que comparten las acciones de las empresas y que son las responsables de acordar las estrategias y el desenlace que se debe proporcionar. (Sierra, 2008. p.10)

De esta manera, se determina la preferencia de los clientes y consumidores y acceso a algunos mercados de mayor poder adquisitivo, definen la aceptación o el rechazo social y son la clave para los inversionistas y accionistas confíen, estas a su vez suscitan la reducción de riesgos y costos para facilitar las ventajas. Es decir, es importante que las empresas sean socialmente responsables ya que al asegurar un papel cada vez más constructivo en la sociedad, se consolida como una respuesta efectiva a las nuevas exigencias de la sociedad y los retos que la competitividad y la globalización imponen. (López, 2007.p.11)

Según López (2007) la RSE, no solo trae beneficios sociales y ambientales, también procura la viabilidad económica y el desarrollo de la misma empresa logrando: promover el desarrollo de la innovación y generar ventajas competitivas, Añadiendo la diferenciación a sus productos y aumentando la satisfacción de los clientes.p.11

De lo anterior, también se puede evidenciar reducción riesgos de operación y promover una producción más eficiente, Fortalece la reputación y el reconocimiento de la empresa por su liderazgo en la solución de problemas sociales e incrementa rendimientos financieros y de seguridad a los accionistas con el fin de buen clima organizacional.

No obstante, es necesario admitir que para los empresarios pueden presentarse 7 barreras para adherirse a este proceso de RSE, identificadas como las 7 Cs: Cultura, confusión, conflicto de objetivos, competencia, control, capacidades y costo. Cada uno, pues, evalúe qué tanto se presentan o no dichas barreras en su empresa para el cabal ejercicio de la RSE. Pero hay que superar las barreras, cómo el tema de colaboración, claridad de objetivos, conexión con la gente y con los objetivos, congruencia de emisión, estrategias y valores, comunicación entre socios, continuo aprendizaje y compromiso con la alianza.

También, Es necesario para la RSE, conformar redes de valor socialmente inclusivas, economía de tiempo, pactos y aprendizajes recíprocos. Por ende, más allá de la filantropía, es una “lucha contra la pobreza, orientada a reducir la pobreza social, que no puede confundirse con la mera filantropía, pues hay que desarrollar actividades productivas en la comunidad, promoviéndolas en los estratos de menores ingresos como parte de un plan estratégico de las empresas, el cual comprende, en forma integral a los diferentes eslabones de la cadena de producción” Carroll (1991).

Incluso, los cambios profundos en el mundo no han sido ajenos a las empresas, al contrario, se relacionan; pero el mayor cambio no es otro que el de las empresas en sí, cuyo propósito no era otro sino el de maximizar utilidades, ganar más con un espíritu individualista y egoísta en extremo.

Además, en la actualidad entran objetivos sociales y ambientales que constituyen en conjunto la sostenibilidad empresarial, ya que la empresa tiene una dimensión social pues es la garantía de su supervivencia a largo plazo. Por lo tanto la RSE es indispensable para asegurar los impactos positivos de la globalización.

Ahora bien retomando la teoría de los stakeholders de la cual habla Richard Edward Freeman (1991) donde se establece que la organización debe ser entendida desde una pluralidad, es decir que estos stakeholders no solo afectan o son afectados por las decisiones de la organización sino que también estos hacen parte de la interacción que posee la organización tanto interna como externa, esto hace que ellos tengan un intercambio o interacción comunicativa y que esta misma se puede entender desde la percepción tanto de un contrato jurídico, como social pero aún más como uno moral.

De igual manera los stakeholders representan un gran papel en la organización para empezar a hablar sobre un discurso de RSE, retomando a González (2007) replica en que cualquier organización debe pensar en una ética económica y empresarial como también en un reflexión acompañada de una crítica constructiva donde hablar de RSE consta de visualizar en el nivel de los sistemas social, económico y político, por lo tanto desde los stakeholders es fácil visualizar la existencia de un discurso de RSE donde lo importante es la cohesión de hacer praxis.

Así pues, la RSE se puede ver a partir del dialogo de los stakeholders de la organización, desde sus puntos de vista, intereses, valores, cultura organizacional comunes entre ellos, desde una perspectiva individual o grupal; por ende la organización ya subyace en que es un todo un sistema que necesita de las interacciones de sus integrantes para poder subsistir ya sea por medio de lo político, lo social o lo económico hasta por el medio que los rodea haciendo énfasis en la RSE que deben ejercer.

La pirámide de la RSE según Carroll (1991) se constituye en diferentes tipos: económico, legal, ético y filantrópico; donde la responsabilidades económicas están creadas para proveer

bienes y servicios a la sociedad, las responsabilidades legales son aquellas que se deben cumplir ante los entes gubernamentales y a su vez son reglas que las empresas deben cumplir y seguir; en cuanto a las responsabilidades éticas se basan en el respeto y el cumplimiento del código ético o normas éticas que se encargan de la equidad y justicia; por último la responsabilidad filantrópica son las acciones empresarias que surgen como respuesta a las demandas de la comunidad o sociedad. Es decir, según esta Teoría de la Pirámide, debe haber un cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica, para que la empresa tenga ganancias, obedecer la ley, ser ética y apoyar a la comunidad.

Por esta razón es de gran importancia retomar que los derechos ya que son fundamentales dentro de una organización que quiere retomar la RSE, ya que estos deben ser respetados ante sus stakeholders, Retomando a Habermas (1889, citado por González, 2007) “se puede afirmar que los derechos que le corresponden a tales stakeholders validos podrán tener la calidad de ser expectativas legítimas y en este sentido se convierten en obligaciones para la misma” es decir, que tanto para la organización como para los stakeholders es de vital importancia esa relación reciproca donde desde la organización en la medida que haga velar los derechos de sus trabajadores a si ellos tendrán ese valor de ser interlocutores o comunicadores de la misma, donde hay unos procesos tanto de cooperación, influencia, participación, responsabilidad e inclusión que sirven como un factor positivo para generar un discurso fundamentado desde la RSE.

Ética de la comunicación

La Real Academia Española asigna al término comunicación, entre otras acepciones, la de “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”, y la de “trato, correspondencia entre dos o más personas” (Real Academia Española, 2001). Mientras que la primera hace referencia a un aspecto si se quiere “técnico” de la comunicación como transmisión, la segunda señala ya su significación en la interacción humana. Es en este sentido que la comunicación adquiere una dimensión ética.

La etica comunicativa busca explorar los principios de la etica de la comunicación. Entre los autores más representativos encontramos a Jürgen Habermas (1929) y Karl-Otto Apel (1922). El primero de ellos estableció las ‘condición de la comunicación ideal’, en las que tiene en cuenta las características de racionalidad, integridad y consistencia (Brannigan, 2012) y los elementos de

una competencia comunicativa que tendrían los sujetos. Asimismo, Habermas expuso una teoría sobre la competencia comunicativa, la cual tiene como objetivo “mejorar nuestros hábitos de conversación para lograr la situación ideal del habla” (Brannigan, 2012).

Su interacción se concibe como reflexiva y razonable, lo que implica que se respetan los puntos de vista y las posiciones del otro como un igual, se reconoce la libre expresión y se produce una situación en la que solo se acepta la “fuerza” de los mejores argumentos. Al tener en cuenta las competencias comunicativas, la ética de la comunicación cultiva los principios de una ética cívica, es decir, adecuada las condiciones de las sociedades plurales modernas.

También, es importante definir la comunicación como un proceso en el cual interactuamos ya sea dentro de un grupo con cierta cercanía, o a nivel social más distante. Brannigan sostiene que en todas las facetas de la comunicación intervienen elementos éticos. En esta acción se comparten intereses y valores, teniendo en cuenta el contexto social y cultural, esto se puede observar en la intencionalidad de los mensajes que se transmiten, ya que dependiendo de la forma de transmitirlos, afectan la percepción e interpretación. De esta manera, se da la existencia de una mutua responsabilidad en la conversación.

Dado que la tecnología y los medios de información van evolucionando y desarrollándose, los círculos de la comunicación se propagan. Y como lo refiere Brannigan (2012): la comunicación visual, el lenguaje corporal, el uso selectivo de imágenes, y el silencio, son aspectos a tener en cuenta en la ética de la comunicación posmoderna.

Asimismo, Aristóteles (citado por Brannigan, 2012) explica que somos seres políticos, y por este motivo interactuamos no con solo un otro, sino también con un colectivo. Por ello se refleja en nuestras interacciones la importancia de la moralidad, donde se compromete lo que se considera como bueno y lo que se valora. Una de las áreas es la ética de la organización la cual “aborda no solo la mala conducta institucional, también los parámetros morales de la comunicación dentro y entre las organizaciones” (Brannigan, 2012). Además, la civilización en el contexto laboral, tiene como finalidad abordar las relaciones entre el ser profesional, el carácter moral y la transgresión moral dentro de la organización.

Existen tres temas relevantes en la ética de la comunicación, y son: la transmisión de la verdad, la libertad y responsabilidades en las comunicación, y como tercero “la legitimidad moral de los medios, si los fines perseguidos son buenos o cuestionables” (Brannigan, 2012).

Sobre todo en la ética de la comunicación se distinguen unas categorías, que fueron postuladas por James Chesebro en 1969 (democrática, procesal y códigos, universal humanitaria y contextual). Más tarde, Ronald Arnett en 1987 adhirió la categoría narrativa. Y en el 2006 finalmente Arnett, Arneson y LEEANNE postularon la sexta categoría, la dialógica, la cual encajaba en la época de la posmodernidad, debido a la multiplicidad de valores, narrativas y perspectivas.

La primera categoría es la ética de la comunicación como democracia, la cual dentro de su postulación refiere que debe existir honestidad en la información que se divulga, asimismo debe ser una discusión razonable, y respetuoso. Aplicable en contextos de libertad de expresión y diversidad de puntos de vista. Además, existe una prioridad por los intereses comunes, más que los individuales. El civismo compuesto por la moderación, el respeto y la responsabilidad, es congruente con una democracia participativa.

Una segunda categoría es la universal - humanitaria, la cual tiene como objetivo la postulación de principios universales, que pretenden ser guía para un comportamiento comunicativo. Uno de sus principales retos es “afirmar razonablemente las normas universales de la moral para el compromiso comunicativo, sobre todo a lo que constituye lo ‘bueno’, el ‘derecho’ y lo ‘justo’”(Brannigan, 2012)

La tercera categoría es la ética de la comunicación en los códigos formales y las directrices, el autor define a los códigos como “valores y prioridades de la organización”(Brannigan, 2012), estos permiten con las directrices, que ante un dilema ético en una instituciones, oriente a los miembros y en si a la institución en general. Pero estos códigos aunque son útiles, son insuficientes para el abordaje de situaciones éticas complejas. Algunos de los problemas que se observan son: “tendencia a ser vagamente formulados, pueden ser interpretados como la panacea de los conflictos éticos, los grados de exigencia, los miembros pueden ver la ética como una cuestión de cumplimiento y legalidad, y la posible falsa impresión de la conciencia moral.

No obstante, existen unos códigos formales, los cuales “ofrecen tracción institucional y pueden ayudar a proporcionar una guía para las instituciones individuales”(Brannigan, 2012), permitiendo que las organizaciones que no poseen un código, puedan enfrentar las situaciones de conflicto moral. Otro aspecto a tener en cuenta es que los códigos institucionales establecidos, deben ser difundidos en la población laboral y la comunidad en general que se vea afectada por estos.

Una cuarta categoría es la contextual, y así como su nombre lo indica, plantea la influencia del contexto, que crea situaciones particulares. Los factores que intervienen en una interacción son: lo cultural, lo social, lo político, lo religioso, lo histórico y lo económico.

La quinta categoría es la ética de la comunicación como narrativa, donde el autor postula que “nuestras vidas son narrativas coherente, con múltiples temas, tramas y sub-tramas, que revelan ideas en curso” (Brannigan,2012), es así como estas narrativas sirven de guía en la interacción comunicativa, que se dan en las diversas situaciones que se presenten. Aunque en la posmodernidad estas narraciones están a menudo en conflicto entre sí.

Y finalmente, la última categoría postulada por Arnett, Arneson y Leeanne, es la del diálogo, en la cual Buber (citado por Brannigan, 2012) expone que existe una necesidad de desarrollar la relación Yo –Tú con el Otro en lugar de la Yo-Él, que se catalogaría como monológica, ya que el Otro es visto solo como un objeto que le permite una finalidad. Para Buber el Yo-Tu permite que el Otro sea reconocido como sujeto, que merece respeto, asimismo se requerirá en esta interacción sinceridad y autenticidad mutua, prestar atención y tener en cuenta la opinión de Otro.

Es importante recalcar la importancia del diálogo ya que permite el crecimiento personal y la autenticidad como lo menciona el autor, además tomando la teoría centrada en el cliente de un famoso psicólogo Carl Rogers, el cual considera y reitera que el diálogo es un camino que lleva al crecimiento de la persona.

Además, en esta categoría, y como lo refiere el filósofo Emmanuel Levinas (citado por Brannigan, 2012) en su filosofía del compromiso, “tenemos el deber moral de permanecer abierto y receptivo a la llamada o mensaje, manifestación, de los Otros”, es así como el diálogo es una interacción recíproca.

Incluyendo a lo anterior, es pertinente adherir lo que refiere Adela Cortina. La Sociedad pluralista hace referencia al conjunto de ciudadanos, que a partir de unos mínimos acordados, buscan que el mundo sea más humanizado, estos mínimos son “el respeto a los derechos humanos, los valores de libertad, igualdad y solidaridad y una actitud dialógica” (Cortina, 1994, p. 104), mínimos que se evidencian ya en la cotidianidad.

Además, existe una categorización denominada las tres generaciones de los derechos humanos. La primera generación, está conformada por los derechos civiles y políticos, que se evidencian en “el derecho de toda persona a la vida, a pensar y expresar libremente, a reunirse con quien desee y a desplazarse por donde lo estime, a participar en la legislación de su propia comunidad política” (Cortina, 1994, p. 105), además esta primera categoría es una de las más respetadas. La segunda generación, son los derechos económicos, sociales y culturales; estos derechos deben estar respaldados por el estado social de derecho, quien se ve en la obligación de su respectivo cumplimiento. En la Declaración Internacional de Derechos de las Naciones Unidas de 1948, están establecidas estas dos generaciones.

Una tercera generación, consiste en los derechos de toda persona en “en nacer y vivir en un medio sano, no contaminado de polución y de ruido [...] derecho a nacer y vivir en una sociedad en paz” (Cortina, 1994, p. 106), aunque esta última generación no ha sido reconocida en la Declaración Internacional, esta presente en la conciencia social.

Cada una de las generaciones, anteriormente mencionadas, poseen un ‘valor guía’, asimismo estos valores son compartidos en una sociedad democrática. El primero es la libertad, que es entendida como lo refiere Cortina (1994) como la independencia de cualquier persona, frente al poder del estado, y frente a la intromisión de otro ciudadano, además la persona puede ser participe de las decisiones acerca de las leyes que estipule su comunidad política. El segundo valor, es la igualdad que es “ausencia de dominación” (Cortina, 1994, p. 108). Y un tercer valor es la fraternidad, que más tarde fue reconocida como la solidaridad, que es considerado uno de los valores que permite que todas las personas puedan realizarse en igualdad de condiciones y con su respectiva libertad.

El cumplimiento de estos derechos, permite que los ciudadanos asuman una posición y actitud dialógica, que expone la ética comunicativa. Uno de los contenidos de la ética

comunicativa son los rasgos de actitud dialógica, que son tomados como la única solución para llegar a un mundo humanizado. De igual forma esta ética expone sobre las acciones comunicativas, que realizamos los seres humanos, donde un hablante y un oyente buscan entenderse. De forma implícita un hablante pretende ser como lo expone Cortina (1994): *inteligible*, *veraz* con relación a lo que piensa, que lo que diga sea *verdadero* y que el marco normativo en el que habla y se conduce es *correcto*; estos son consideradas las ‘cuatro pretensiones de validez del habla’; esto permite que haya un reconocimiento mutuo en la comunicación.

En el diario vivir, se puede evidenciar que en las conversación puede existir una elevación de las pretensiones, es allí donde el hablante debe, como lo refiere Cortina (1994): si la pretensión es la inteligibilidad, debe intentar explicarse mejor; veracidad, debe comprobar si su actuar es congruente con lo que dice; verdad o corrección, debe optar por la argumentación. En este proceso de argumentación, se habla de un ‘discurso práctico’, donde deben acatar las siguientes reglas: a) reglas de una lógica mínima, que permite la coherencia de la argumentación, b) que conlleve a la búsqueda cooperativa de la corrección, c) debe satisfacer unas condiciones improbables, que permiten un acuerdo racional.

Cuando la norma es establecida, se debe corroborar, a partir de dos principios. El principio de universalización, entendido como “una norma será válida cuando todos los afectados por ella puedan aceptar libremente las consecuencias y efectos secundarios que se seguirían, previsiblemente, de su cumplimiento general para la satisfacción de los intereses de cada uno” (Cortina, 1994, p. 113). Y el principio de la ética del discurso, que refiere que será válida la norma si es aceptada por todas las personas que son afectadas por la misma. Estos principios, permiten que la norma se dé a través de un acuerdo unánime, ajeno a lo conocido como un pacto o negociación, ya que estos no forman parte de una racionalidad comunicativa.

Aunque la teoría por decirlo así, suene positivo y creyente, se puede observar que en la realidad su aplicabilidad aun necesita mejoras, ya que los mínimos que se han mencionado, como lo refiere Cortina (1994) “pueden ser manipulados en provecho propio por aquellos que tiene el poder de hacerlo” p. 114

Contrato psicológico

Las formas actuales que se utilizan en las empresas para realizar contratación suelen ser diversas como el contrato psicológico, outsourcing y las cooperativas de trabajo asociado. Estas nuevas formas de contratación que han sido desarrolladas por las empresas gracias a la globalización como una medida para continuar en el mercado.

A partir, de la globalización las empresas decidieron generar estrategias que permitieran diversificar y desarrollar una económica más flexible es decir generando una expansión en el mercado originando productividad y flexibilidad laboral interna; por tanto los contratos son más flexibles. Autores como Topa y Palací, (2004, citado por Vesga, 2011) dicen que las empresas establecen una cantidad de trabajadores que son contratados a término fijo y otra cantidad de trabajadores que su contrato es temporal o parcial, estas estrategias realizadas por las empresas actuales pretenden general afrontamientos para cambios dinámicos en la economía global que suelen favorecer o afectar notoriamente a las empresas esto es denominado modelo de organización flexible.

En la organización flexible se generan cambios graduales en la compañía que tienen que ver con el entorno en donde se desarrolla y sus alianzas estratégicas; a partir del modelo de organización flexible se proponen dos tipos de flexibilidad (Díaz 1996, citado por Vesga, 2011), La macroeconómica que permite hablar de adaptación de un sistema que genera rentabilidad generando cambios en su entorno debido a la globalización, la tecnología y la flexibilidad de tipo empresarial que permite generar adaptabilidad aun medio específicamente económico interno y cambiante. Dentro de la flexibilidad empresarial se habla de flexibilidad laboral interna la cual es definida como, (Díaz 1996, citado por Vesga, 2011, p, 4.) “la capacidad de la empresa para contratar y utilizar flexiblemente la mano de obra, en sus dimensiones numérica, salarial, funcional y de tipo de contrato”, sugiriendo maneras diferentes de contratación en las cuales el empleo se trasforma y genera procesos distintos a los tradicionales.

Se dice que un contrato psicológico (Toma y Morales, 2001) tiene que ver con la percepciones de los empleados hacia a empresa. Las relaciones interpersonales y su participación activa en las organizaciones; manifiesta que hay una ruptura actual entre las empresas y el

contrato psicológico, ya que se desarrolla cada día más la subcontratación y el aumento de cargas laborales (Toma y Morales, 2001), por lo tanto no se encuentra una satisfacción laboral en los empleados, es decir actualmente no se cumple con un desarrollo positivo del contrato psicológico que ejerza una RSE coherente.

Según Vesga (2011, p.2) "El contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos" es decir, se evidencia la importancia del desarrollo psicosocial del trabajador en la empresa, en la comunicación entre los trabajadores, los asensos, estabilidad laboral, calidad de vida laboral y formación.

Las características de un contrato psicológico según Alconver (2002, citado por Vesga, 2011,p.2) deben tener "una orientación hacia las relaciones abiertas e indefinidas que comportan un nivel elevado de inversiones de confianza en el otro tanto por parte de los empleados como por parte de los empleadores" por ende se desarrolla un proceso psicológico en el área emocional, el cual a crecenta la socialización y la comunicación, teniendo en cuenta las competencias y las habilidades de cada uno para llegar a una meta.

Para hablar de estos cambios de contratación y desarrollo laboral, el outsourcing definido (Martínez, 2012, p. 3) como "un proceso económico en el que una empresa toma fondos destinados a la ejecución de determinadas tareas y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar las tareas"; esta externalización permite crear interconexiones entre dos o más empresas generando formas de empleo diversas las cuales producen un beneficio mutuo.

En términos laborales en las compañías el outsourcing es percibido como una relación entre cliente y proveedor, la cual no se considera entre trabajador y empleador, ya que se presta un servicio a la compañía convirtiéndose en su cliente, generando satisfacción a la empresa a partir de su servicio externo. Los beneficios que genera para el proveedor es difundir más oportunidades de trabajo, pero también se evidencia que los trabajadores generan expectativas de vincularse a la organización en la modalidad de empleado, permitiendo que sean reconocidos como miembros de la empresa que están inmersos en ella e incluidos dentro de los beneficios

extralegales y percibiendo el sentido de inclusión psicológica o identidad social en la empresa en la cual se constituyen los mismos derechos para los empleados.

El contrato psicológico también es definido como (Russeau (1989), citado por Cullinane (2006), Dundon (2006) p,5.) “una creencia que tienes los trabajadores de una organización para realizar las obligaciones entre el trabajador y el empleador”. Se plantea que son creencias ya que los individuos desarrollan perspectivas acerca de la organización, su comunicación e interacción con sus trabajadores generando imaginarios sobre ese interaccionar organizacional y su proceso de aproximación a la empresa, el cual aporta en términos psicológicos y económicos para ellos y para la organización. Pero, con frecuencia, esta co-construcción organizacional no se lleva a cabo ya que los trabajadores (individuos) asumen unas obligaciones que resultan desplazando las expectativas y dejan a un lado sus imaginarios iniciales sobre la compañía.

Sin embargo, existen posturas alternas, que proponen que el contrato psicológico (Guest (1998) citado por Cullinane (2006), Dundon (2006 P,6.). “debe volver a su raíces en la forma de incluir a el empleado y su perspectiva, con el fin de poder evaluar plenamente la noción de obligaciones mutuas y recíprocas” P. 6. De manera que se consideren las expectativas del empleado para generar ese proceso de comunicación e interacción organizacional, teniendo en cuenta los ideales y posibilidades de generar co-construcciones que permitan promover el desarrollo individual y organizacional.

Guest (1998) plantea que desde el contrato psicológico no se debería hablar de expectativas y obligaciones de una forma separada, que en el proceso de comunicación e interacción del empleado con el empleador estos conceptos deberían ligarse a procesos continuos en los cuales se debería tener en cuenta las expectativas para el cumplimiento de sus funciones u obligaciones, vinculando las necesidades y perspectivas del trabajador para poder co- existir en un ámbito laboral. El contrato psicológico puede llegar a tener ideas muy subjetivas dependientes de la organización, los individuos y su interactuar diario.

Por otra parte se cree que (Keenoy,1997 citado por Cullinane (2006), Dundon (2006) p,17.) “el contrato psicológico puede ser un producto discursivo de la sociedad neoliberal, generando un atractivo ideológico”, por esta razón el bienestar psicológico se podría considerar

de gran importancia para la búsqueda de comprensión individualista e instrumental buscando el bienestar privado y el manejo del mercado.

Por otro lado, la modalidad de cooperativas de trabajo asociado (Colombia, Ley 79, 1990), en *el artículo 1* expone que "son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma auto-accionaria"; lo que refiere que las personas que acceden a esta modalidad no reciben prestaciones de ley y están asociados a una cooperativa de trabajo asociado, que prestan un servicio en específico en otras organizaciones, los cuales son servicios temporales pero que no se especifican en ninguna clase de contrato laboral, por lo tanto no genera vínculos de comunicación dentro de la organización para llegar a alcanzar las expectativas psicológicas y de inclusión que todo ser humano como ser social, económico y político debería tener.

El contrato psicológico es una parte importante dentro del desarrollo sostenible de la compañía. según Schein (1982 citado por Torres, 2014,p.2) "son las expectativas, que se forman a partir de la relación laboral", sin embargo la posibilidad de surgimiento y progreso en la compañía; debería ser mediado por un área específica, la cual permita que el contrato psicológico se desarrolle y se promueva dentro de la organización, por esto es necesario que la empresa promueva su conocimiento y desarrolle la dirección de recursos humanos que implica una restructuración en la organización, para que esta genera desarrollo social, económico y cognitivo.

A partir del contrato psicológico se puede observar que es una implicación psicosocial, que esta generada desde la comunicación y las relaciones interpersonales vinculadas al trabajo, Palací (2008, citado por Vesga, 2007,p.2) expresa que "la realidad de las organizaciones es construida por los miembros a través de procesos cognitivos, sociales y políticos" de este modo la comunicación y la interacción de los trabajadores en la compañía permite desarrollar realidades que pueden llegar a ser positivas o negativas para el crecimiento o progreso de la empresa, ya que los seres humanos estamos en constante interacción con el medio.

Cultura organizacional

Dentro de la mayoría de estudios sobre Pymes en Colombia, los autores suelen destacar la capacidad de estas pequeñas y medianas empresas para ser innovadoras, para crear y, por supuesto, para ser mucho más cercanas a los empleados, para adaptarse ágilmente a las situaciones y al mismo tiempo, para sobrevivir. Después de todo, al tener entre 50 y 100 empleados en su nómina, tienen la oportunidad de evitar esas formalidades en la comunicación y ser todavía más cercanos a sus empleados. Según Pérez (2007), en Colombia las Pymes representan el 96,4% de establecimientos en el país. Aportan 63% al empleo nacional y 45% con la producción manufacturera. Sin embargo, a pesar de las capacidades de este tipo de empresa, y del porcentaje con el que contribuye al empleo, en Colombia es algo común ver estos casos caracterizados por la precariedad, con pocas posibilidades de ascenso y con una usual falta de sentido de pertenencia hacia su organización.

Lógicamente, esta situación puede explicarse por otros factores sociales, económicos o políticos. Sin embargo, sería importante resaltar que existen variables internas de la organización que perfectamente pueden ser la causa de, al menos, esa sensación de indiferencia que tienen los empleados por parte de su empresa. Pérez (2007) desde su estudio sobre la *creación de modelos de gestión humana y cultura organizacional*, apunta a que uno de los grandes problemas es que las Pymes no suelen contar con un departamento de recursos humanos o de gestión humana, y por otro lado, si lo tiene, no está siendo dirigido por un psicólogo, sino por algún administrador u otro trabajador que no solo no está capacitado para ello, sino que además tiene otro tipo de tareas a su cargo. Para este autor así como para otros que hablen sobre la cultura organizacional y la gestión humana (temas que por cierto van juntos de manera inevitable), es deber de la persona encargada de este departamento, equilibrar entre los intereses de la empresa y satisfacer las necesidades de los mismos empleados. Además de estar capacitada y motivada para cumplir su labor. Después de todo, supuesto ideal es que las empresas consideren al ser humano no como un recurso, sino como '*el eje más valioso de la empresa*', por lo que deberían ser una de sus grandes prioridades.

Para poder entender las necesidades de los empleados, quien quiera que se encuentre al mando debería saber que la empresa por sí sola es un ambiente diferente al del hogar. El trabajo

es un ambiente que está atravesado por un conjunto de valores, creencias y formas de convivir. Aunque existen definiciones bastantes sencillas, como la de Deal & Kennedy (1982) ‘La manera en que hacemos las cosas’; para ser más precisos, la llamada ‘cultura organizacional’ es justamente eso: ‘Los valores, creencias, y principios fundamentales del sistema gerencial, así como el conjunto de procedimientos y conductas que siguen el ejemplo’. (Denison, 1991). Para Robbins (1999) esos valores son compartidos por los miembros de la organización, además de ser casi un sistema de significados que estos mismos miembros de la empresa, a pesar de provenir de lugares diferentes, logran describir de forma similar.

Muchinsky (2002) cita a los autores Furnhan & Gunter (1993) para explicar las características de la cultura organizacional. Básicamente, la cultura de una organización puede ‘rastrear’ hasta llegar a los fundadores de la organización, pues cuando los jefes se encargan en algún momento de realizar las primeras entrevistas para contratar a los futuros empleados, logran transmitirles parte de sus personalidades dinámicas, así como la visión y los valores con los que pretenden construir su empresa. Sin embargo, este proceso no termina ahí, ya que una vez construida la empresa, más allá de todo ese ‘espíritu’ emprendedor del que se intenta contagiar a los trabajadores, la organización logra establecer su propia identidad dentro del sector económico al que pertenece, diferenciándose de otras empresas que se dedican al mismo propósito. Por último, esta cultura empresarial se desarrolla a partir de la necesidad de mantener relaciones efectivas con los empleados. La cultura organizacional por sí sola, se construye a partir de las personalidades de los empleados que son contratados así como de la naturaleza de la organización. No obstante, Muchinsky agrega un elemento valioso para la construcción de la cultura: la comunicación. Todos estos principios, costumbres y valores, logran transmitirse de generación a generación de empleados, a través de la comunicación. Pero esta comunicación no solo se limita al aspecto verbal del proceso. Muchinsky resalta todas esas conductas cotidianas, que son llevadas a cabo por los trabajadores antiguos y que a su vez son observadas por los nuevos trabajadores, llegando a determinar por medio de la observación detalles como la forma de vestir en la oficina, horarios de llegada y otras disposiciones. De igual forma, la cultura también logra transmitirse a través de ritos, historias o relatos contados por los trabajadores.

Beyer & Trice (1987), citados nuevamente por Muchinsky (2002), agregan que estas historias o ritos, permiten que la cultura organizacional de la empresa sea mejor comprendida. Es

decir, que a partir de esos procesos observables como la contratación, la capacitación, las formas de despido, formas de solución de conflictos y formas de integración en la empresa (como las fiestas ofrecidas por la organización), los empleados logran conocer y empaparse de la cultura de su empresa.

La cultura organizacional comprende una serie de variables o componentes como lo son: liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento y, finalmente, la creación de un entorno vital para todos los trabajadores. Básicamente estos componentes implican, que ante todo debe existir un líder que como se dijo anteriormente, haga de mediador entre los objetivos de la empresa y las necesidades de los trabajadores, de modo que los empleados no solo sientan que le contribuyen a la organización, sino que además también sientan que pueden desarrollarse y crecer haciendo lo que hacen. La única forma en que ellos pueden sentirse así, es solo si la empresa genera las oportunidades de reconocerle y recompensarles a sus empleados todas esas cosas positivas que hacen en su trabajo. Así como de tomarse el tiempo de generar un espacio en el que puedan trabajar, no solo en condiciones de seguridad, sino que cuenten con las herramientas para que puedan desempeñarse y desarrollar sus potencialidades.

Dentro del estudio desarrollado por Pérez (2003), se encontró que la cultura organizacional está relacionada directamente con el desarrollo, la innovación y el conocimiento de una empresa. De igual forma la estructura y la cultura organizacional están directamente relacionadas con el desarrollo, planeación e implementación de una estrategia en una empresa. Es decir, que ese conjunto de valores, principios y creencias, influencia la forma en que una idea o una estrategia pueden ser aceptadas y la forma en que pueda ser implementada dentro de la organización. Si se está tratando con una empresa que se caracterice por ser reacia al cambio, el tipo de ideas que serán aceptas, así como los procesos de desarrollo de la misma, serán muy diferentes a comparación con una empresa más abierta y flexible. Así mismo, también es notable que la comunicación y su manejo estén relacionados con la misma estructura organizacional y la cultura organizacional.

Este término de ‘estructura organizacional’ se encuentra ligado al de cultura organizacional así como el de gestión humana. Se entiende por estructura organizacional al patrón de relaciones entre trabajadores y jefes que persiguen un fin común (Stoner, Freeman & Gilbert 1996, citados por Pérez, 2003). Por otro lado, normalmente el término de gestión humana,

se encuentra ligado al de cultura organizacional, debido a que autores como Schein (1982) consideran que luego del respectivo proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación; prácticamente es deber de la empresa el preocuparse por generar condiciones que permitan mantener el nivel de eficiencia en sus trabajadores. De igual forma, se concibe que por el simple hecho de que ese empleado esté trabajando para la empresa, la organización debe preocuparse por satisfacer las necesidades de ese trabajador.

Es aquí cuando Schein, citando a Kahn y colaboradores (1964) introduce el término de ‘contrato psicológico’. Concepto que es definido como un conjunto de expectativas no escritas en algún lugar, que son aplicadas a todos los miembros de la empresa. En otras palabras, este contrato comprende las expectativas que tiene el empleado con la organización así como la organización con el empleado. Normalmente, el empleado espera de su organización un buen trato, un buen salario o unas buenas instalaciones, por poner unos ejemplos. Mientras que la empresa puede esperar de sus trabajadores, la lealtad, la calidad de su trabajo y la pasión por desempeñar el mismo. Las expectativas que tienen ambos lados, pueden cambiar por dos aspectos. Por un lado, está el momento por el cual está pasando la empresa. Dependiendo del contexto, si se está pasando por medio de una crisis, por ejemplo, la empresa esperará una cosa diferente de sus empleados. Mientras que por otro lado, se entiende que esas expectativas cambian de acuerdo a las normas y a las tradiciones establecidas por el contexto.

Desde las investigaciones observadas se evidencia que hay varias investigaciones que hablan acerca del contrato psicológico, comunicación y RSE pero en realidad ninguna se centra en generar una cohesión entre estas y permita desarrollarlas como una totalidad dentro de la compañía, por ende no se encuentran relaciones entre ellas.

Construccionismo

Tomas Ibáñez nació en Zaragoza España en 1944, catedrático de la psicología social en la Universidad Autónoma de Barcelona que inicio temas políticos en Francia dentro de los grupos juveniles, uno de los temas desarrollados por Ibáñez es el constructivismo.

Partiendo desde una perspectiva constructivista según Ibáñez (1994) “El construccionismo disuelve la dicotomía sujeto-objeto afirmando que ninguna de estas dos

entidades existe propiamente con independencia de la otra, y que no da lugar a pensarlas como entidades separadas, cuestionando así el propio concepto de objetividad”. En la cual se rompe con el paradigma sujeto, objeto permitiendo abordar la interacción formando un conocimiento dual, a partir de las experiencias, prácticas sociales y construcción del ser humano a partir de sus experiencias.

El construccionismo según Sandoval (2010) “responde a un conjunto de perspectivas que no necesariamente constituyen a un todo coherente y contrastable” si no que parte de las ideas, experiencias y prácticas sociales que se desarrollan a partir de la historia y por la interacción social.

De hecho para Ibañez (1994) el construccionismo es “una postura fuertemente des-reificante, des-naturalizante, y des-esencializante, que radicaliza al máximo tanto la naturaleza social de nuestro mundo, como la historicidad de nuestras prácticas y de nuestra existencia”. Por lo tanto permite mostrar el carácter importante del desarrollo histórico de las prácticas sociales, las cuales desarrollan su conocimiento a partir de momentos y experiencias.

A partir del construccionismo es importante resaltar la importancia de la historicidad. Para (Garay, Iniguez, & Martinez, 2003) “La importancia del reconocimiento de la historicidad es interesante en tanto que nos ayuda a pensar el presente y, en ese pensar el presente, a construir distintos futuros”. Teniendo en cuenta todo ese proceso de realidades y construcciones sociales las cuales llevan consigo y sus implicaciones.

Sin embargo, para Ibañez (1994) “reconocer la naturaleza histórica de lo social no se limita a considerar que las sociedades tienen una historia, sino que tienen unas implicaciones mucho más profundas que afectan tanto al plano ontológico como al plano epistemológico” permitiendo comprender dentro del proceso ontológico las prácticas, el ambiente y relaciones sociales generando una construcción historia que permite desarrollar al futuro un análisis de las diferentes soluciones o miradas que generen una comprensión social.

Desde una perspectiva constructivista se puede hablar de varios elementos uno de ellos es el relativismo/ antirrealismo que dicho por Ibañez (1994) “lo queda disuelto a partir del momento en que rechazamos la idea de una realidad independiente es simplemente esa dicotomía radical, esa separación nítida entre la realidad, por una parte, y el conocimiento de la realidad por otra.

No hay forma de romper la relación interna que une intrínsecamente la realidad con su conocimiento”. Es decir no existe una realidad, el conocimiento y la realidad de cada persona con distintos y dependientes de su accionar e interactuar.

Por otra parte según Ibañez (1994) “los objetos que componen la realidad psicológica no proceden de una supuesta ‘naturaleza humana’ en la cual estarían contenidos de forma natural, sino que resultan de las prácticas de objetivación que nosotros mismos hemos desarrollado”. Por esto se debe tener en cuenta el actuar subjetivo del ser humano y de su actuar permitiendo desarrollar una co-construcción de sus vivencias y prácticas sociales.

También el construccionismo se basa en el cuestionamiento de las verdades generalmente aceptadas y la especificidad histórica del conocimiento, se considera también que el conocimiento es un producto de los procesos sociales según Ibañez (1994) “el conocimiento científico tiene en común con el conocimiento sin otras adjetivaciones el hecho de nacer en el seno de la interacción social y de constituirse en el espacio de la intersubjetividad con base en las convenciones lingüísticas, a los presupuestos compartidos y a los diversos procedimientos para establecer un consenso que sólo es posible gracias a la existencia de un mundo de significados comunes” por esta razón el conocimiento se desarrolla partir de la interacción social desde sus comienzos, gracias a las vivencias e ideales que desarrollan las personas.

El construccionismo permite desarrollar una perspectiva lejana a la positivista e individual, que permite conocer a profundidad las vivencias sociales y el desarrollo de ideales que tienen en cuenta el saber compartido.

El objetivo fundamental del constructivismo según el autor Tomas (2001) “ha sido ejecutar un ejercicio crítico que permita echar las bases para el desarrollo de una nueva perspectiva ligada a la metáfora de la construcción”. Es decir propone que la realidad social no debe ser un modo, si no que esta realidad nace de las construcciones sociales, también se tiene en cuenta que el conocimiento cotidiano constituye el conocimiento científico.

Por esto el construccionismo permite pensar que (Garay, Iniguez, & Martinez, 2003) “los sujetos estamos situados en un mundo que hacemos y nos hace a la vez” Todos los seres humanos construimos nuestras realidades permitiendo generar conocimiento y una historia.

Construccionismo y RSE

Hasta este momento, ya se han definido los conceptos clave de responsabilidad social empresarial y construccionismo, por lo que en esta sección se relacionarán ambos términos de modo que pueda conocerse el por qué es diferente la concepción de la RSE a través de un paradigma construccionista.

Ya es sabido que autores tales como Ibáñez o Sandoval han contribuido a la definición de esta teoría, sin embargo, este concepto no estaría completo sin los grandes aportes de Berger, Luckman y por supuesto de Gergen, quienes afirman que en primer lugar la realidad en la que vivimos es construida a través del lenguaje, que actúa a su vez como una especie de vehículo por el cual se transmiten los conocimientos y los conceptos básicos de nuestra cotidianidad de generación en generación. Con el transcurso de los años y a través de la historia, por medio de las interacciones humanas se realiza un traspaso de información que contiene los patrones sociales que a su vez reproducen la realidad a través del tiempo. Por consiguiente, ese grupo de información al que nos referimos siempre por ‘conocimiento’ es el resultado de los acuerdos a los que han llegado las comunidades que componen nuestra sociedad, y que a través de los cambios o transformaciones que se han ido dando con el paso de los años, han construido los límites de lo que es socialmente aceptado o rechazado. En pocas palabras, tal y como explica López-Silva (2013), ‘Para el construccionismo la realidad es a fin de cuentas, un conjunto de significados conversacionales socialmente compartidos’.

Por otra parte, el construccionismo pretende realizar un análisis profundo de esa realidad que se encuentra construyéndose y ‘deconstruyéndose’ constantemente, sin embargo, el objetivo de un estudio realizado no es el de develar el tejido oculto y profundo de la realidad, apartando los prejuicios e intereses que la encubren, sino que tiene como fin explorar las posibilidades de concebir esa realidad de una manera diferente, así como de pensar nuevas formas de relacionar las concepciones del mundo y de las nosotros mismos (Crespo, 2003). De este modo, según Donoso (2004) el construccionismo se centra en ‘La relación que existe entre los sujetos que participan de una cultura común, y que desde su propia experiencia y subjetividad van construyendo realidades en el lenguaje social’.

Ahora bien, al trasladarnos al tema de la RSE y al examinar las revisiones teóricas como las de Cancino & Morales (2008), es notable que el término en sí ha tenido numerosas transformaciones con el paso de los años y que estos cambios han ocurrido de acuerdo a las necesidades de la sociedad en determinado momento. Incluso, actualmente el concepto tiende a cambiar según la organización que se encuentre aplicándolo, ya sea por cuestiones de conveniencia, intereses personales o en algunos casos, la capacidad de la institución para poner en práctica las acciones que implican el término. Es decir, para algunas empresas la RSE es un conjunto de actividades que pueden involucrar el cuidado por el medio ambiente, sus empleados y las comunidades cercanas, mientras que para otras instituciones esto solo signifique la instalación de unas canecas para reciclar en la oficina. De igual forma, existen casos en los que la concepción que se tiene de RSE les permite saber a las organizaciones si es posible desarrollarla dentro de ellas, lo que nos lleva a la pregunta inicial de la investigación, sobre si es posible que una pyme pueda desarrollar un discurso de RSE; pero nuevamente esto dependería lo que significa este término para los directivos de las empresas que se encuentran involucradas.

Realizar esta investigación a través del paradigma construccionista podría permitir estudiar no solo la concepción actual de la RSE, sino que abriría una oportunidad para reinventar el término y relacionarlo con la realidad actual colombiana.

Marco metodológico

Diseño

La presente investigación es de tipo cualitativo, definida por LeCompte (1995) “como una categoría de diseño de investigación en la cual por medio de entrevistas, narraciones, diarios de campo, fotografías, en donde se extraen descripciones sobre un acontecimiento, de manera que se pueda indagar sobre el contexto natural en el que se desarrolla”. Con un carácter hermenéutico que “proviene del griego que significa declarar, anunciar, esclarecer y, por último, traducir. Significa que alguna cosa es vuelta comprensible o llevada a la comprensión. Así la hermenéutica será la encargada de proveer métodos para la correcta interpretación” (Montaño, 2011)

Se apoya en una metodología basada en el denominado análisis de discurso, el cual es entendido como aquello que se centra en los fenómenos detrás de las oraciones expuestas en un discurso, además como lo refiere Van Dijk (1993, citado por Meersohn, 2005) es donde a través de la interpretación se le atribuyen significados a las expresiones del discurso.

Para la recolección de la información se utilizaran estrategias como lo son la entrevista semiestructurada que según Piacente (2009) “Es más flexible y abierta, de modo tal que el entrevistador puede modificar el orden de sus intervenciones y la forma de encauzar o enunciar sus interrogantes para adaptarlos a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio”; además se utilizara otras estrategias como la antropología visual y los diarios de campo, según Bonilla y Rodríguez (1997, citados por Martínez, 2007) “el diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente del proceso de observación. Puede ser especialmente útil [...] en él se toma nota de aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” P. 77 esta estrategia permite enriquecer la relación teoría-práctica.

Por otro lado, la antropología visual según Moreyra & González (1996) una herramienta antropológica social que se enfatiza en el estudio de la imagen visual siendo esta su primer componente de discurso, la cual revela los registros implícitos en la sociedad.

El criterio de selección de la muestra es no probabilista, se realizara de manera intencional, y se en ello se tiene en cuenta 2 cargos, un directivo y un operario de la empresa ITHA Instalaciones y un directivo y un operario de la empresa La Gran Llanera Internacional, las dos localizadas en Bogotá.

Se trabajara con un Paradigma Construccionalista, según Tomas Ibáñez (2001, citado por Sandoval, 2010) el construccionismo es un corriente epistemológica que permite ejecutar las bases para el análisis profundo de los significados que las personas atribuyen a la realidad, a partir del conocimiento y construcción cotidiano que se tiene sobre la realidad social, siendo este un elemento constitutivo que influyen en las acciones de las personas, dando un nuevo sentido a la interacción y realidad social.

Participantes

Empresa ITHA instalaciones

María es la asistente de gerencia de la organización ITHA Instalaciones, tiene 35 años y lleva en la organización 7 años, ella está encargada de la gestión, administración y dirección del personal y clientes.

Pedro es un operario de la organización ITHA Instalaciones, tiene 43 años y lleva en la organización 9 años, él está encargado del personal y de dirigir la producción de la empresa ya que su cargo es jefe de personal.

Empresa La Gran Llanera Internacional

Andrea es la administradora de La Gran Llanera Internacional, tiene 40 años y lleva aproximadamente 8 años en la organización, se encuentra encargada que el direccionamiento del personal, de los proveedores y la administración.

Camilo es uno de los meseros de La Gran Llanera Internacional, tiene 23 años y lleva aproximadamente 6 años trabajando en la organización, se encarga de prestar el servicio de atención y servicio al cliente y la limpieza de su lugar de trabajo.

Estrategias de recolección de información

Entrevista semiestructurada la cual está compuesta por tres categorías, cada una de ella con 7 preguntas, esta tendrá una duración de media hora a 45 minutos y se aplicara el día 04 de septiembre del 2015 a un directivo y a un operario de la empresa ITHA instalaciones, y a un directivo y a un operario de la empresa La Gran Llanera Internacional, ubicadas en Bogotá.

Otra de las estrategias utilizadas son los Diarios de campo los cuales fueron 6 y se llevaron a cabo desde el mes de marzo hasta el mes de junio los días sábados en las empresas ITHA instalaciones y los días domingos en La Gran Llanera Internacional, ubicadas en Bogotá.

Antropología visual se llevó a cabo a través de fotografías de cada uno de las descripciones realizadas en los diarios de campo, con el fin de mostrar y aclarar cada situación presentada.

Resultados **(Empresa La Gran Llanera)**

Respecto a la categoría # 1 (*Estructura organizacional*) emergieron las siguientes categorías Sub-categoría No 1 “*Distribución de Áreas y roles de la organización en el organigrama por parte de Camilo y Andrea*”, Sub-categoría No 2 “*Reestructuración de la plataforma estratégica*” y la Sub-Categoría No 3 “*Desconocimiento de las políticas de la empresa por parte de Andrea Y Camilo*”.

La Sub-categoría No 1 “*Distribución de Áreas y roles de la organización en el organigrama por parte de Camilo y Andrea*” emergió del diálogo que fomentaron lo entrevistadores al preguntar acerca del conocimiento del organigrama de la empresa, donde Camilo dijo:

“En la organización no hay un organigrama de empleados, primero pienso que falta mucho lo que es la comunicación organizacional en la empresa a nivel de empleados, que digamos digan él es el dueño, estos son los administradores, jefe sí que este enfocado a decir miren él es el dueño, estos son los administradores no o sea es como muy cada uno por su lado.”

Mientras que Andrea refiere:

“Si, nuestra empresa está muy bien organizada. En la parte ejecutiva están los dueños, los administradores, tenemos nuestro personal en la cocina, nuestro chef, tenemos la zona de la parrilla, que están los chicos que nos colaboran con asar las carnes, está la parte de asado de mazorcas y arepas de chócolo, y luego viene

la parte del bar, muy bien organizada también, tenemos dos chicos que nos ayudan, uno despachando las bebidas otro leyendo los vales que nos dejan, tenemos la parte de la heladería y tenemos la secretaria, la niña que nos colabora de lunes a viernes con lo que son reservas”

La empresa La Gran Llanera posee un organigrama que está organizado por niveles jerárquicos, en el nivel superior se encuentra el dueño o jefe, seguido de la administradora; de ahí se divide en seis áreas en la que está conformada por su respectivo jefe, y auxiliar; cada área tiene cierto número de trabajadores a su cargo para la realización de las actividades. La visibilidad del organigrama no es muy accesible para todos los trabajadores de la organización, ya que su ubicación es poco concurrida, esto tiene como consecuencia que los trabajadores tengan desconocimiento de este.

Ante la Sub-categoría No 2 “*Reestructuración de la plataforma estratégica*” la cual emergió ante la pregunta acerca de la existencia de la misión y visión de la organización, en donde los dos entrevistados coinciden en que la organización cuenta con este requisito.

Es así como Camilo refiere: “*yo creo que se puede basar en el servicio al cliente, que el servicio al cliente sea mejor que los productos que se sirvan que le agraden al cliente, yo creo que es como un poco como la misión y la visión en el momento en la empresa*”.

Asimismo, Andrea relata: “*Nuestra misión es atender muy bien los clientes, es lo más importante para nosotros. Que ello se vayan contentos y satisfechos con lo que nosotros les demos en el asadero. Y nuestra visión, mejorar la calidad de nuestros productos, que cada día sean mejores*”.

Aunque en el discurso de ambos entrevistados se observa una idea muy vaga sobre la misión y visión -enfocadas principalmente en el servicio al cliente y a un buen cumplimiento de su labor- pero no la conocen en su totalidad ni tampoco parece que puedan referirse a un documento en donde puedan encontrar ambas definiciones de forma concreta. Tanto su Misión como Visión hacen referencia a “*La Gran Llanera Internacional es una empresa sólida, encargada de brindar a nuestra gente un tradicional lugar con la más exquisita y variada carne, con el gran sabor llanero. Además, disfrute de nuestras instalaciones para sus eventos sociales o*

familiares. Usted solamente elíjanos, nosotros nos ocuparemos de que sea un momento inolvidable”.

Entre tanto la Sub-Categoría No 3 *“Desconocimiento de las políticas de la empresa por parte de Andrea y Camilo”*, la cual surge de la pregunta realizada por los entrevistadores sobre las existencias de las políticas integrales de la organización, donde Andrea refiere:

“Bueno la manera de exponer nosotros las políticas de la empresa con nuestros trabajadores es (ehh), teniendo en cuenta a nuestros vecinos. Siempre hacemos (mmm), reciclaje, esto lo llevamos a otro sitio, lo vendemos y tenemos como un fondo de ahorros, para fin de año (ehm) llevar (silencio) llevar regalos o cosas como de comida para niños que hacen novenas en diciembre”

Por otro lado Camilo, dice:

“Yo creo que en ese sentido esta pero años luz, porque realmente está muy mal en ese sentido no se hace ningún seguimiento a empleados, ningún seguimiento a proveedores, y con los clientes es una cuestión que tu atiendes porque hay esta otro sentimiento que es la plata y es la propina pues si yo lo atiendo bien me van a dar algo, pero mucha gente dice estoy cansado pero lo atiendo por atender”

En lo que toca a las políticas integrales de la organización basada en RSE, La Gran Llanera Internacional, cuenta con cuatro políticas fundamentales, basadas en la garantía de la calidad del producto que se brinda. La primera es “Garantizar la máxima calidad en la elaboración de nuestros platos”, donde buscan brindar y seleccionar la materia prima de mayor calidad; el segundo es “Asegurar el orden, higiene y manutención de todos los sectores”; el tercero es “Garantizar el servicio al cliente de nuestro restaurante”, dentro de las prioridades de la empresa es brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes; y finalmente el cuarto es “garantizar el respeto entre sus empleados y colaboradores”.

La segunda categoría titulada (*Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE*), desde el punto de vista de “La gran llanera Internacional” se compone de tres subcategorías: La subcategoría #1, *“Fortalecimiento de la fabricación y la calidad del producto,*

por parte de Camilo y Andrea"; la subcategoría #2, *"Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Normativa CERES"* y la subcategoría #3, *"Mejoramiento de la comunicación interna referido por Camilo"*.

La subcategoría #1 *"Fortalecimiento de la fabricación y la calidad del producto, por parte de Camilo y Andrea"* surgió a partir de las similitudes entre las opiniones de Camilo y Andrea, quienes coincidían con que la empresa se caracterizaba por llevar un proceso organizado en la fabricación de sus productos, la exigencia a sus proveedores por materia prima de calidad y sobretodo la importancia de servir productos higiénicos y frescos a la clientela.

Camilo manifiesta que *"...es algo muy organizado por que siempre trata de darle algo de muy buena calidad y algo fresco al cliente digamos la empresa cumple muy con lo que es la higiene"* así como Andrea permite complementar esta opinión al expresar que *"Siempre ha sido así, esas son las políticas de la empresa. Lo mejor en nuestras comidas para que así los clientes estén satisfechos"*.

El proceso de fabricación de productos en La Gran Llanera Internacional inicia a través del pedido a los proveedores, quienes se encargan de traer la carne, para luego meterla en las neveras de la organización. Cuando la carne se necesita para el público, se prepara en una mesa junto con los elementos necesarios para darle el sabor característico y adobarla.

La subcategoría #2, titulada, *"Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Normativa CERES"*, surge a partir de otro acuerdo de opiniones entre ambos empleados. Camilo opina que presenta falencias y contradicciones a nivel interno (empleados).

Como lo expresa Camilo *"La comunicación es muy mala [...] muchas veces uno no habla por miedo no si yo digo tal cosa me van a echar"*. De igual forma refiere que los chismes son algo común en la organización, ya que no se dirigen directamente al jefe cuando tienen alguna dificultad, sino que es a través de los relatos realizados entre compañeros que los comentarios llegan a oídos de los superiores.

Según Andrea *"muy pocas veces lo que se dice o sea se habla más con el dueño del restaurante que con los trabajadores"* En complemento a lo anterior, Andrea expresa que la comunicación *"podría ser muchísimo mejor [...] no están*

muy bien capacitados para cuando hay ciertos reclamos de nuestros clientes[...] la comunicación entre jefes a veces es como un poco pesada”.

En este caso, dentro de la organización existe un conducto regular por medio del cual los empleados puedan transmitir sus comentarios e inquietudes a sus superiores, sin embargo este no es utilizado, debido a que existe el constante temor a las consecuencias que puedan generar sus quejas o ideas.

Finalmente, la subcategoría #3 *“Mejoramiento de la comunicación interna referido por Camilo”*, se extrajo a partir del acuerdo de opiniones por parte de ambos trabajadores cuando se les preguntó sobre si el producto brindado por la empresa tenía la calidad suficiente para ser considerado competencia para los restaurantes aledaños.

En este caso, tanto Camilo como Andrea opinaron que *“Siempre estamos pendientes que nuestros proveedores nos traigan lo mejor. Nos provean de los mejores productos”*.

Estas respuestas pueden complementarse con las brindadas en la primera categoría, en el momento en el que se mencionaba la importancia que le daban la higiene y la frescura de los platos para poder mantener al cliente satisfecho. Así mismo, la calidad del producto puede evidenciarse en el número de clientes que recibe el restaurante, especialmente en los fines de semana. La Gran Llanera le da prioridad a este aspecto de su producto, debido a que el éxito de la empresa depende en gran medida de la calidad.

Respecto a la categoría # 1 (*Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE*) emergieron las siguientes sub-categoría No 1 *“Descuido de los derechos del trabajador, según Camilo”*, sub- categoría No 2 *“Falta de estrategias para los impactos medioambientales de los productos que utilizan”* sub-categoría No 3 *“Necesidad de contratación de personal capacitado para llevar a cabo funciones específicas de la organización que favorezcan la implementación de políticas de RSE”*, las cuales emergieron desde el discurso que fomentaron los entrevistados al realizar la preguntas acerca del conocimiento de la empresa sobre las dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE.

En cuanto a la sub- categoría No 1 *“Descuido de los derechos del trabajador, según Camilo”* emergió desde las respuestas generadas por los entrevistados sobre la importancia de los derechos del trabajador.

Con respecto a la forma en que la empresa divulga y defiende los derechos de sus trabajadores, Andrea manifiesta que los trabajadores se dirigen a los administradores para hablarles sobre *“cosas que ellos creen que son sus derechos”*, por lo que considera que en la empresa *“siempre estamos prestos para escucharlos y para mejorar lo que ellos nos digan”*.

Desde el punto de vista de Camilo, en este aspecto *“cada cuatro, cinco meses, hacen una reunión general para decir venga están haciendo esto mal”*, sin embargo, lo que ocurre con estas juntas es que *“las hacen 4 o 5 meses para regañar a los empleados es como digamos están haciendo mal tal cosa, mire está mal tal cosa, pero nunca dicen mire hasta haciendo esto bien, están mejorando en tal cosa”*

En la organización La Gran Llanera Internacional no existe un manual de trabajo en el cual se especifiquen los derechos y deberes de los trabajadores y administradores, sin embargo la manera en la que se defienden y se divulgan estos derechos es partir del dialogo con los administradores sobre cualquier situación que se presente.

En cuanto a la sub- categoría No 2 *“Falta de estrategias para los impactos medioambientales de los productos que utilizan”* está emergió ante la pregunta sobre la implementación de un certificado de RSE y más específicamente la consolidación de estrategias para los impactos medio ambientales.

Según Camilo *“un buen comunicador social o alguien que sepa de comunicación organizacional porque es muy difícil que un administrador sepa decir las cosas [...]o un psicólogo”* así como también refiere *“que la empresa no maneja esa situación como de reciclar y pues no se preocupa por que estamos utilizando cierta materia prima pero también tenemos que devolverle algo al planeta, porque estamos utilizando madera y no reciclamos y como que ya pasa a un segundo plano lo que pase fuera de las puertas del restaurante”*.

De igual forma Andrea coincide en que *“El primer paso, contar con personas más preparados cuando se seleccione nuestro personal, y se les pueda seleccionar para los diferentes departamentos, que estén mejor preparadas”* pero además resalta la importancia de reciclar, ya que *“Hay cosas que no se pueden desechar que son para reciclar, entonces tratamos de que no le haga más daño al medio ambiente”*.

En la organización La Gran Llanera Internacional si existen políticas de reciclaje, estas se evidencian en las canecas que son adecuadas para este uso; cabe recalcar que en la administración anterior se desarrollaba con más constancia, pero actualmente se maneja con menos rigurosidad.

Ahora bien la sub-categoría No 3 *“Necesidad de contratación de personal capacitado para llevar a cabo funciones específicas de la organización que favorezcan la implementación de políticas de RSE”* emergió en el discurso de Camilo y Andrea a partir de la pregunta sobre implementación y estrategias para el desarrollo de una política de RSE a lo cual ellos dicen.

Camilo menciona que *“Lo primero que tomaría para implementar la RSE sería contratar un buen comunicador social o alguien que sepa de comunicación organizacional porque es muy difícil que un administrador sepa decir las cosas, como una persona que ya sabe hablar, entonces en ese punto sería muy importante para la comunicación entre empleados una persona que sepa o un psicólogo”*

Por otra parte Andrea menciona que *“El primer paso, contar con personas más preparados cuando se seleccione nuestro personal, y se les pueda seleccionar para los diferentes departamentos, que estén mejor preparadas... (ehm), consiguiendo personal apto para desempeñar estos cargos”*

En cuanto a las Políticas integrales basadas en RSE, la gran llanera no cuenta con estas, debido a ello se evidencia falencias hacia las políticas de salud, seguridad y medio ambiente; por otra parte no se cuenta con personal encargado del área de gestión humana, por esta razón se ve la necesidad contratar personal capacitado para generar estrategias que permitan la implementación de políticas de RSE.

(Empresa ITHA Instalaciones)

La presente investigación que tiene como objetivo de analizar los factores que intervienen en la implementación de una política de RSE en una pyme del sector industrial y una del Sector Servicios, arrojo los siguientes resultados.

Respecto a la categoría # 1 (*Estructura organizacional*) emergieron las siguientes categorías sub-categoría No 1 “*Conocimiento del organigrama empresarial por parte de Pedro y María*”, sub- categoría No 2 “*Conocimiento de la plataforma estratégica (visión, misión, valores y normas) por parte de Pedro y María*”, sub-categoría No 3 “*Desconocimiento de Pedro acerca de las políticas integrales de la empresa*”, sub-categoría No 4 “*Conocimiento de Pedro y María acerca de los avances tecnológicos que ha adquirido la organización*”, y la sub-Categoría No 5 “*Conocimiento de normativas legales ante la protección y seguridad de los empleados por parte de Pedro y María*”.

Principalmente la sub-categoría No 1 “*Conocimiento del organigrama empresarial por parte de Pedro y María*” emergió del discurso de los entrevistados, a partir de la pregunta realizada acerca del conocimiento del organigrama de la empresa.

Tal como lo dijo pedro: “*El alto mando es el gerente de la empresa, le sigue el subgerente y le sigue el jefe de planta, en cada sección ahí como un líder que es el que manda a los empleados; el jefe de planta manda a los jefes de cada sección. Estos serían los rangos que ahí.*”

De igual forma María refiere la existencia de un organigrama en la empresa *“Si, en cabeza está el gerente, luego está la subgerente, el jefe de planta, el revisor fiscal y el contador que son los principales y de ahí en adelante pues están los operarios”*

Con respecto al discurso fomentado entre la comprensión de las respuestas de Pedro y María se puede observar un conocimiento en cuanto al organigrama de la empresa y la distribución de las diferentes áreas y cargos de la organización, tal como ellos lo refieren el organigrama general de ITHA Instalaciones LTDA está conformado desde un nivel alto por el Gerente general, luego está el subgerente donde se encuentra vinculados el diseñador y el área de administración donde están las secretarías, después está el jefe de planta quien tiene a cargo los instaladores, operarios, almacenista y conductores y por último se encuentra el contador.

En cuanto a la sub- categoría No 2 *“Conocimiento de la plataforma estratégica (visión, misión, valores y normas) por parte de Pedro y María”* esta emergió ante la pregunta acerca de la existencia de la misión y visión de la organización, en donde los dos entrevistados coinciden en que la organización cuenta con este requisito.

Como María dice *“la misión de ITHA pues es (mmm) se especializa en crear ambientes de oficinas y atención al público en general y la visión es consolidar a la empresa para prestar servicios y un buen servicio a los bancos que es con lo que trabajamos nosotros y en cuanto a la entrega de nuestros productos”*

Al mismo tiempo Pedro dice *“Como empresa la misión es sacar productos buenos, y mantener organizada la empresa lo más que se pueda”*

Con respecto a la misión y visión se encuentra una similitud en el discurso de Pedro y María, ya que los dos coinciden en que la organización tiene una plataforma estratégica en los cuales están estipulados, por lo tanto la Misión es ITHA Instalaciones LTDA *“se especializa en crear ambientes ideales para trabajar. El diseño, creación, distribución e instalación para organizaciones, compañías e individuos alrededor del país, así como nuestros servicios de mantenimiento, desde hace más de 10 años, nos ubican como una de las principales empresas en la implantación y mantenimiento de modelos de oficina abierta. Es por eso que en ITAH instalaciones vamos a la vanguardia en diseño, innovación, responsabilidad y manejo operacional”*, y su Visión es *“consolidar a ITAH instalaciones como empresa de instalación y*

mantenimiento de oficina abierta, de reconocido prestigio nacional e internacional, con autonomía administrativa, con excelencia en sus productos y servicios, de eficiente gestión competitiva comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano, la protección del ambiente y el desarrollo nacional dentro del marco natural que ésta actividad representa”.

En cuanto los valores ITHA Instalaciones se basa en el respeto, el liderazgo, el espíritu de equipo, el partnership, la excelencia.

Ahora bien la sub-categoría No 3 “*Desconocimiento de Pedro acerca de las políticas integrales de la empresa*” emergió en el discurso de Pedro a partir de la pregunta realizada hacia la existencia de las políticas integrales de la organización.

Pedro refiere que:

“me parecería bueno, digamos de pronto que hubiera alguien encargado de llamar al empleado o de estar pendiente de ellos como averiguar que le pase, hacer como un seguimiento a la persona a ver qué le pasa o qué expectativas tiene de la vida, y estar pendiente más de los empleados, no solamente trabajo, trabajo, sino que la empresa también debe estar pendiente de los empleados... Seguimiento por ejemplo a los hijos de los empleados, o de su familia en general, hacer como un seguimiento a cada empleado a ver que de pronto como viva, donde vive, que situación tiene, me parecería bueno”

Sin embargo María refiere que las políticas son:

“Pues en cuanto a los operarios, ellos están obligados a que cuando salgan a una obra deben llevar los implementos de protección como lo son las gafas, los tapa oídos, los guantes el uniforme como presentación personal. También como política de RSE se tiene en cuanto en las bodegas la señalización y los comunicados que se genera por si hay algo que está fallando o afectando a los trabajadores”

En lo que toca a las políticas integrales de la organización basadas en RSE, ITHA Instalaciones fundamenta su política en salud, seguridad y medio ambiente asumiendo los

compromisos de asegurar un ambiente de trabajo sano y seguro para su personal, mantener condiciones de seguridad que prevengan lesiones y enfermedades profesionales mediante la intervención de los riesgos prioritarios de higiene, ergonomía y de seguridad, cumplir los requisitos legales de calidad y seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente, también contribuir con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente mediante la minimización de los impactos socio- ambientales, el no consumo de tabaco ni cigarrillo, el no consumo de alcohol y drogas, y por último el involucrar a todos los trabajadores a la mejora continua de aspectos internos de seguridad industrial, salud ocupacional y calidad ambiental.

Acerca de la Sub-categoría No 4 “*Conocimiento de Pedro y María acerca de los avances tecnológicos que ha adquirido la organización*” esta emergió ante la visualización que tiene tanto el operario como la asistente de gerencia, sobre los avances que ha tenido la empresa si se compara con la que era hace 5 años.

Como lo dice Pedro

“¡Uy! avances muchos, sobre todo en maquinaria, antes se trabajaba con un taladro de enchufar a la corriente, ahorita se trabaja con un taladro inalámbrico, ese es un avance; antes se hacían por decir algo cajoneras, tocaba destijearlas manualmente, ahora hay una máquina y lo hace todo, entonces es un avance del cielo a la tierra”

Así como lo dice María “*Pues son más ordenados y el personal se ve más entregado a realizar la labores correspondientes*”.

En cuanto a los avances que ha tenido la organización los dos coinciden que la compañía ha mejorado si se compara con la que era hace 5 años, esto debido a la visualización de maquinaria industrial importada internacionalmente, la cual facilita la producción y el trabajo de los operarios.

Acerca de la sub-Categoría No 5 “*Conocimiento de normativas legales ante la protección y seguridad de los empleados por parte de Pedro y María*”, esta emergió a partir de la pregunta realizada sobre la manera en que la empresa protege y promueve la salud de los empleados.

Donde María afirma que:

“En cuanto a la salud y eso pues la empresa es muy responsable con lo de los pagos y parafiscales para que los trabajadores siempre estén protegidos... Pues en los parafiscales esta lo de la EPS, que le cubre la EPS al empleado y a la familia. En cuanto a la caja de compensación está el empleado y la familia afiliado y en el fondo de pensiones y cesantías también lo cubre la organización con los pagos mensuales”

También Pedro refiere:

“En la salud con sus EPS, ARP, con todo lo de ley en cuanto a salud; en bienestar manteniéndolos bien con su sueldo, lo que se les promete aquí y lo que se les paga y no fallarles es como la responsabilidad de salud y bienestar en cuanto a lo económico... Pues acá los implementos son los de seguridad industrial”

Finalmente, en esta subcategoría se evidencia que ITHA Instalaciones tiene como prioridad garantizar la salud y la seguridad de sus empleados, demostrándolo así en sus políticas y en el compromiso con los mismos ante el vínculo de parafiscales como lo son la ARL, EPS, seguro y pensión.

Por otro lado a lo que respecta a la categoría # 2 (*Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE*) en ella emergieron las siguientes subcategoría, la sub – categoría No 1 *“Certificación de los procedimientos que requiere la fabricación de los productos por parte de Pedro y María”*, sub- Categoría No 2 *“Fortalecimiento de la comunicación interna (empleados y administrativos) por parte de Pedro y María”*, sub- Categoría No 3 *“Generar una evaluación del desempeño de sus empleados”* y la sub-categoría No 4 *“Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Norma S.A8000”*.

En primer lugar, la sub-categoría No 1 *“Certificación de los procedimientos que requiere la fabricación de los productos por parte de Pedro y María”* emergió ante las respuestas que dieron los entrevistados acerca del procedimiento con RSE que tiene la empresa con la fabricación de sus productos.

Tal como lo refiere María *“Pues nada los muchachos que manejan las maquinas tienen que estar en sus cinco sentidos ya que esta maquinaria es de alto riesgo, por eso ellos deben estar muy pendientes para que entreguen los materiales en buen estado y para que no se causen ningún daño.”*

Así mismo pedro refiere *“Por ejemplo digamos (ehh) hablemos de la zona de madera, donde se hacen los muebles de madera, acá se trae un tablex, si, entonces el proceso que se le hace se corta, ya lo que sobre se va empacando en canecas y se va sacando... Se recicla”*

En primera instancia, se evidencia los procedimientos de RSE que tiene la organización en la fabricación de los productos, basándolos en el buen manejo de la maquinaria y en la precaución de la misma, y también el manejo de la manipulación de las cargas, donde especifican al trabajador el cuidado que deben tener en la operación manipulación de cargas manuales, en la cual los empleados o trabajadores deben emplear una técnica adecuada a este tipo de esfuerzos, estas técnicas tienen como fundamento básico mantener la espalda recta y hacer el esfuerzo con las piernas, apoyo a los pies firmemente, doblar la cadera y la rodillas para coger la carga firme y también la prioridad del manejo adecuado a sus herramientas y materiales como el buen entrenamiento en las maquinarias y las capacitaciones en estas para evitar errores.

Acerca de la sub- Categoría No 2 *“Fortalecimiento de la comunicación interna (empleados y administrativos) por parte de Pedro y María”* la cual emergió a partir del discurso de los entrevistados, acerca de la comunicación que se propicia en la empresa entre los trabajadores.

Así lo refiere Pedro:

“Pues con los empleados por ejemplo, como siempre ha sido la comunicación entre empleados y directivos pues normal bien, y con la comunidad también como siempre, esta empresa siempre se ha caracterizado con la comunidad, la va muy bien o sea las directivas salen hablan con la gente dialoga de pronto... Pues con el medioambiente, para que no sufra el medio ambiente por lo que produce la empresa, (ehh) por ejemplo los residuos como le decía antes, darle un buen uso digamos, con su reciclaje cada parte”

Así mismo María dice:

“Pues en la comunicación interna los empleados cada vez que necesitan un permiso o una salida o una cita médica se dirigen a la oficina donde se encuentra el personal que es el encargado de esas solicitudes, y en cuanto a la comunidad nunca se ha tenido ningún inconveniente porque se ha tenido una conexión con ellos y en cuanto los clientes se da la comunicación por medio de la solicitud de cotización, de igual manera hay un personal capacitado y encargado para recibir y entregar esta información”

Frente a la implementación de una política de RSE en la organización, la comunicación sería buena como lo refiere el discurso de María y Pedro tanto a nivel interno (jefes y trabajadores) y a nivel externo (clientes, proveedores y comunidad inmersa alrededor de la organización).

En tanto a la sub- Categoría No 3 “Generar una evaluación del desempeño de sus empleados” emergió ante la suposición de un problema, donde se evidencia la manera en que la organización busca mejorar el desempeño de sus trabajadores acerca de faltas que se presentan dentro de esta.

Como dice Pedro,

“Pues habría primero investigar cómo fueron las cosas, el motivo de perdido, en donde fue, como se presentó, si fue que salió de aquí, o sea de la planta, se la llevaron, tocaría investigarlo [...] mirar cámaras, mirar videos y mirar si esa herramienta estaba a cargo de alguna persona [...] y hablar con el que paso, donde la dejo, como fue, hacerle como un seguimiento a ver a que se llega”

María refiere que:

“Cada persona debe responder por su material, por ende cuando sucede esto la persona encargada de la pieza o el material es quien debe pagar el objeto perdido y responder por este, pero también se entra a hacer una revisión y verificación de la problemática, igual se busca la forma de que no pierda el

empleado ni la empresa[...]Primordialmente se habla verbalmente con el empleado, pero también se hace un comunicado o un llamado de atención de acuerdo a lo que allá sucedido, esto se deja por escrito y ambas partes firman”

La manera en que ITHA Instalaciones mejorara el desempeño de sus empleos respecto a las problemáticas que se presentan en la organización, es investigando la problemática, luego de ello se miran los registros de circuito de seguridad, después de ello se habla con la persona que allá cometido el error y por último se hace un llamado de atención y firman las dos partes tanto el trabajador como la empresa.

Para terminar, la sub-categoría No 4 “*Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Norma S.A8000*”, emergió ante la alusión al discurso de los entrevistados, a partir de la pregunta de cómo la empresa vela por los derechos humanos y de los trabajadores favoreciendo las políticas de RSE.

Pedro refiere:

“Pues el manual de trabajo, como cumplir las normas, ósea, manual de trabajo como decía antes hora de llegada, hora de salida, (ehh) digamos se trabaja de lunes a viernes horario normal, si hay que trabajar un sábado son horas extras y si de pronto ahí que trabajar de pronto en algún caso un domingo o un festivo también son horas extras son pagas, sería como un manual de trabajo”

Como también lo refiere María “*Si lo hay y habla de ambas partes, pero pues ya cada uno sabe que tiene que hacer en su labora, desde la contratación se habla de este y por ende cuando una persona llega nueva hay un líder quien es encargado de explicarle a la persona todo acerca del manejo de las máquinas, los controles y los horarios”*

Finalmente se puede recalcar en que la manera en que la empresa vela por los derechos humanos y del trabajador es a partir del manual o reglamento de trabajo de la organización, en el cual está expuesto los decretos y artículos vinculados al salario mínimo, trabajadores accidentales transitorios, horas extras y trabajo nocturno, días de descanso legalmente obligatorios, vacaciones remuneradas, obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores, procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias, acoso laboral

definición y modalidades de prevención, servicio médico y medidas de seguridad, permisos, publicaciones, violencia y clausuras ineficaces.

Con respecto a la Categoría # 3 (*Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE*), surgieron las siguientes sub-categorías; la sub-categoría No 1 “*Área Operativa: por parte de Pedro y María ante las Medidas de seguridad que tiene la organización*”, sub-categoría No 2 “*Área Operativa: Conocimiento acerca del manejo que le da la empresa a los impactos medioambientales de los productos que utiliza por parte de Pedro Y María*” y la sub-Categoría No 3 “*Área Gerencial, Administrativa y Operativa: según Pedro y María referente a las actividades que realiza la organización que permitan un equilibrio entre la salud, la vida laboral y familiar de cada trabajador*”.

En cuanto a la sub-categoría No 1 “*Área Operativa: por parte de Pedro y María ante las Medidas de seguridad que tiene la organización*” surgió del discurso de los entrevistados a partir de la pregunta sobre las medidas de seguridad con las que cuenta la organización.

Como dice Pedro,

“Tener la dotación, las medidas de seguridad para los trabajadores, darle toda su dotación eso sí, en cada haría se requiere de diferente dotación [...] por ejemplo las botas, que no le vaya a pasar nada, punta de acero, serían como las medidas de seguridad, en cuanto a escaleras también hay que tener en cuenta eso, mantener todo despejado de pronto no vaya a ver un accidente”.

Así como lo refiere María,

“En este momento es que cada uno de sus empleados tenga al día su dotación para que más adelante no vayan a ver daños que conlleven a la interrupción de la salud de cada uno...Pues también (mmm) se maneja un circuito cerrado de cámaras que hacen que estén pendientes de los movimientos de cada uno de los trabajadores y los carros también están monitoreados por si llegase a ocurrir algo o para evitar algún problema... Pues aquí tienen implementado la señalización en cada una de las bodegas”

Respecto a lo anterior las medidas de seguridad con las que cuenta la empresa ITHA Instalaciones son primordialmente la dotación de sus empleados (uniforme, botas especiales, guantes, tapa oídos, tapabocas y gafas), las cámaras de seguridad que se encuentran en un circuito cerrado y el monitoreo que se le proporciona a los carros para evitar algún inconveniente.

En lo que sigue a la sub- categoría No 2 *“Área Operativa: Conocimiento acerca del manejo que le da la empresa a los impactos medioambientales de los productos que utiliza por parte de Pedro Y María”*, esta fue emergida en el discurso aludido de los entrevistados acerca del manejo que le da la empresa a los impactos medioambientales de sus productos para la fabricación de los muebles.

María refiere:

“Pues los tanques y las aguas que se manejan en la empresa se cambian mensualmente, pero depende de la cantidad de trabajo que este entrando en ese momento, porque si ha habido mucho el cambio del agua tendría que ser de cada 15 días, pero por lo general se hace cada mes...En cuanto al manejo del agua es un manejo especial y es hay una empresa encargada de llevarse todos esos líquidos y dejarlos donde los tienen que dejar, que hace con ellos de ahí en adelante no se pues porque ya han salido de la empresa.”

Así mismo Pedro indica que *“Los químicos se cambian según el trabajo que haya, si, y cuando se cambia esa agua se recoge viene una empresa y la lleva... Por ahí cada 2 mes de esos quimismos, entonces ya cuando se cambie se mete agua nueva, se mete químicos nuevos y el agua que quede se la lleva una empresa y le hace su tratamiento”*.

Ante el manejo de los impactos medioambientales de los productos que maneja la empresa, se evidencia que estos están basado en el manejo de los químicos utilizados para la fabricación de los productos, como lo son el agua, el desinfectante y desengrasante que utiliza ITHA para la fabricación de sus muebles, en donde estos líquidos son cambiados cada 15 días o 1 mes dependiendo del uso y la producción que se está realizando y que este lo lleva a cabo personas que tienen conocimiento sobre la manipulación de estos químicos; por otro lado también se observa el reciclaje de la madera en donde los residuos de esta son entregados a la empresa que la fábrica para su reutilización.

A su vez la sub- Categoría No 3 “*Área Gerencial, Administrativa y Operativa: según Pedro y María referente a las actividades que realiza la organización que permitan un equilibrio entre la salud, la vida laboral y familiar de cada trabajador*”, surgió a partir de la pregunta enfocada acerca de las actividades que realiza la organización, las cuales pueden permitir que los trabajadores tengan un equilibrio en sus áreas de ajuste (laboral, salud y familiar)

María refiere que:

“Pues aquí en la organización se habla más del beneficio de cada trabajador, pero no siempre se tiene en cuenta la familia, pues en el único momento que esto sucede es cuando los dueños tienen un gesto con los hijos de los empleados...Pues, en el mes de octubre cuando va a llegar el día del niño, los dueños de la empresa le regalan una calabaza llena de dulces a cada uno de los hijos de los empleados”}

Sin embargo Pedro dice “*Pues yo creo que sí...Por ejemplo cuando ahí digamos un almuerzo, me parece que es como bueno para reunir la gente, que estén más unidos, con la familia, que vengan las mujeres, los hijos de los empleados*”

Finalmente, las actividades que realiza la organización son adecuadas tanto para los trabajadores como en ocasiones para sus familiares permitiendo así un equilibrio en su vida laboral, de salud y familiar, ya que la organización hace reuniones en donde los trabajadores pueden involucrar a sus familias, otra actividad que realiza es enviar regalos y dulces a los hijos de los trabajadores en el mes de octubre y diciembre, y por ultimo realizan la despedida del año donde le agradecen a los trabajadores por su colaboración y servicio que dan a la empresa.

Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo principal *analizar los factores que intervienen en la implementación de una política de RSE en una pyme del sector industrial, la cual es ITHA Instalaciones LTDA que se encuentra ubicada en el sector del Restrepo y una del Sector Servicios que es la Gran Llanera Internacional ubicada en Fontibón*. En este sentido, se presenta

un debate entre los hallazgos hechos y elementos teóricos que hacen parte de la estructura argumentativa de esta investigación.

Empresa ITHA Instalaciones LTDA.

Teniendo en cuenta los resultados que arrojó la investigación titulada implementación de una política de RSE en una pyme del sector industrial y en una del sector servicios de la ciudad de Bogotá, se puede reconocer la estructura organizacional de la Pyme ITHA Instalaciones LTDA y el potencial de implementación de una política de RSE, ya que cuenta con el soporte estructural, legal, y las condiciones físicas y psicosociales para solventar y mantener una implementación de una política de RSE ya que se evidencia los protocolos necesarios para la sostenibilidad de estos lineamientos. Estos mismos están basados en los parámetros que estipula la RSE, uno de ellos es que exista una estructura organizacional que sea la base para los requerimientos de sostenibilidad de la misma, permitiendo así la implementación de una política de éstas dimensiones.

A partir de ello se puede observar que una de las subcategorías que emergió en la empresa ITHA Instalaciones LTDA, se dio a raíz de la categoría # 1 “*Estructura organizacional*” compuesta por 5 subcategorías, a partir de las preguntas expuestas en dicha categoría, “*Conocimiento del organigrama empresarial por parte de Pedro y María*”, en este sentido la ‘estructura organizacional’ es un factor clave dentro de las pymes, definido como el patrón de relaciones entre trabajadores y jefes que persiguen un fin común (Stoner, Freeman & Gilbert 1996, citados por Pérez, 2003), relacionada con el concepto de cultura organizacional. En la pyme se observa que María y Pedro reconocen las funciones, deberes y jerarquizaciones de cada área existente en la organización; siendo esto parte del requisito fundamental no solo para la implementación de una política de RSE, sino para crear un sentido de pertenecía en la organización y asimismo verificar una sostenibilidad en sus estructura interna.

En cuanto a otra subcategoría que emerge de ésta misma categoría, “*Conocimiento de la plataforma estratégica (visión, misión, valores y normas) por parte de Pedro y María*”. Muchinsky (2002) cita a los autores Furnhan & Gunter (1993) para explicar las características de la cultura organizacional, estas pueden ‘rastreadse’ hasta llegar a los fundadores de la organización, quienes logran transmitirles a sus trabajadores parte de sus personalidades

dinámicas, así como el organigrama, la visión, misión y los valores con los que pretenden construir su empresa; de este modo la organización logra establecer su propia identidad dentro del sector. Siendo así un referente para la base de la estructura de la empresa, que permite evidenciar cuál es la apertura de crecimientos empresariales y cuáles son sus principios para llegar a este. Por ende puede notarse que la organización establece una identidad propia y a su vez tiene la capacidad para el crecimiento a nivel interno y externo, transmitiendo sus valores y costumbres a través de sus empleados.

Igualmente la subcategoría “*Desconocimiento de Pedro acerca de las políticas integrales de la empresa*” y la subcategoría “*Conocimiento de normativas legales ante la protección y seguridad de los empleados por parte de Pedro y María*”, emergen de la misma categoría # 1 (*Estructura organizacional*) muestra que la empresa ITHA Instalaciones LTDA tiene unas políticas integrales establecidas y unas normas legales que permiten la protección y seguridad de sus trabajadores, siendo estas un requerimiento de la RSE; así como se expresa en la pirámide de Carroll (1991) en la cual se constituyen diferentes tipos: económico, legal, ético y filantrópico; donde las responsabilidades económicas están creadas para proveer bienes y servicios a la sociedad. Las responsabilidades legales son aquellas que se deben cumplir ante los entes gubernamentales y a su vez son reglas que las empresas deben cumplir y seguir; en cuanto a las responsabilidades éticas se basan en el respecto y el cumplimiento del código ético o normas éticas que se encargan de la equidad y justicia; por último la responsabilidad filantrópica son las acciones empresarias que surgen como respuesta a las demandas de la comunidad o sociedad. Es decir, según esta teoría de la pirámide, debe haber un cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica, para que la empresa pueda tener RSE y con ello crear ganancias, obedeciendo a la ley, siendo éticos y apoyando a la comunidad inmersa en ella.

Por tanto, la subcategoría “*Conocimiento de Pedro y María acerca de los avances tecnológicos que ha adquirido la organización*” también emerge de la categoría # 1 anteriormente expuesta; en ella se observa los avances que ha adquirido la organización ante la maquinaria y herramientas necesarias para la fabricación de sus productos, con ello garantizando un producto de mejor calidad y eficacia, siendo importante para la infraestructura que debe tener una empresa para la implementación de una política de RSE; esto es mostrado en el estudio

desarrollado por Pérez (2003) donde se encontró que la estructura organizacional está relacionada directamente con el desarrollo, la innovación, la tecnología y el conocimiento de una empresa. De igual forma la estructura y la cultura organizacional están directamente relacionadas con el desarrollo, planeación e implementación de una estrategia en una empresa con el fin de su sostenimiento.

Con respecto a la categoría #2 los desafíos más representativos en un posible proceso de implementación de RSE, cabe resaltar que la empresa ITHA instalaciones al tener buenas bases estructurales, tiene la capacidad de enfrentar los desafíos que surjan en el proceso de implementación de la política de RSE, donde existen 4 subcategorías entre ellas “*Certificación de los procedimientos que requiere la fabricación de los productos por parte de Pedro y María*”, muestra los lineamientos que se deben llevar a cabo para la fabricación de los productos, ya que los lineamientos para hacer un diagnóstico y evaluación de RSE en una organización necesitan de la gestión adecuada de los aspectos físicos con los que la empresa cuenta; cabe resaltar que el GRI (s.f) tiene como objetivo los contenidos medioambientales y permite tener una descripción a partir de indicadores que miden la RSE de las organizaciones, además tiene algunos principios fundamentales que las organizaciones deben tener en cuenta sobre los impactos de los procedimientos que se utilizan en las empresas para la fabricación de los productos.

En cuanto la categoría # 2 “*Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE*” emerge la subcategoría “*Fortalecimiento de la comunicación interna (empleados y administrativos) por parte de Pedro y María*” y la subcategoría “*Generar una evaluación del desempeño de sus empleados*”, tomamos a Brannigan (2012) el cual sostiene que en todas las facetas de la comunicación intervienen elementos éticos. En esta acción se comparten intereses y valores, teniéndose en cuenta el contexto social y cultural de la empresa, esto se puede observar en la intencionalidad de los mensajes que se transmiten, ya que dependiendo de la forma de transmitirlos, afectan la percepción e interpretación. De esta manera, se da la existencia de una mutua responsabilidad en la conversación. Esto se refiere a la adecuación de los procesos que se llevan a cabo para la divulgación y comunicación de la información, donde se encuentran unos conductos regulares que tiene la organización establecidos para llevar a cabo estos procesos, siendo la comunicación un requisito de la RSE ya que con ella se desarrolla y se establece contacto con el entorno interno y externo, estableciendo así una cultura que fomenta su identidad

organizacional, para la constante mejora de las situaciones que se lleguen a presentar en la empresa; por esta razón se puede establecer que la pyme ITHA Instalaciones pose un buen conducto de la comunicación así como lo reitera los dos participantes, en esta se tiene establecidos la pautas y la vías comunicacionales para evitar inconvenientes con sus trabajadores y así para asegurar el bienestar de ambas partes.

A partir de la subcategoría “*Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Norma S.A8000*” perteneciente a la categoría # 2 (*Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE*), es importante recalcar los derechos humanos y del trabajador, ya que son fundamentales dentro de una organización que quiere optar por la RSE, pues estos deben ser respetados ante sus stakeholders, Retomando a Habermas (1889, citado por González, 2007) “se puede afirmar que los derechos que le corresponden a tales stakeholders validos podrán tener la calidad de ser expectativas legítimas y en este sentido se convierten en obligaciones para la misma” es decir, que tanto para la organización como para los stakeholders es de vital importancia esa relación reciproca donde desde la organización en la medida que haga velar los derechos de sus trabajadores, a si ellos tendrán ese valor de ser interlocutores o comunicadores de la misma, donde hay unos procesos tanto de cooperación, influencia, participación, responsabilidad e inclusión que sirven como un factor positivo para generar un discurso fundamentado desde la RSE.

En relación a la Categoría # 3 “*Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE*” compuesta por 3 subcategorias; en la cual se busca describir las dimensiones que puedan ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE, surgió la subcategoría “*Área Operativa: por parte de Pedro y María ante las Medidas de seguridad que tiene la organización*”, es así como se rescata lo establecido en la Norma S.A 8000, que incluye los requisitos establecidos para las empresas sobre responsabilidad social como lo son la seguridad y salud, en donde la empresa debe poseer un ambiente seguro y saludable, adaptando medidas de seguridad y poniendo a cargo un funcionario para garantizar y detectar que todo esté funcionando correctamente, además la organización debe contar con todas las medidas y elementos necesarios que permitan la visualización de seguridad y salud para el beneficio de sus empleados.

Hay que mencionar, que la subcategoría *“Área Operativa: Conocimiento acerca del manejo que le da la empresa a los impactos medioambientales de los productos que utiliza por parte de Pedro Y María”* nace de la categoría # 3 (*Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE*), en ella se observa el intento de disminuir los impactos medioambientales en la fabricación de sus productos, como se evidencia en el cambio que le realizan a las sustancias químicas (aguas, pintura) que utilizan, el reciclaje de madera y láminas; como lo refiere Winsemius y Guntram (1992, citado por Ramos, Jiménez y Nieto, 2014, p. 4) “la proactividad ambiental implica la adopción voluntaria de medidas que contribuyen a reducir el impacto sobre el entorno natural”. Es decir estas deben permitir generar procesos de innovación y cambio que no solo contribuyan al medio ambiente sino que generen además otros beneficios tangibles e intangibles para la comunidad. Es así que la empresa cuenta con convenios con entidades encargadas de reutilizar sus productos sobrantes, para la reutilización.

El siguiente aspecto a tratar es la subcategoría *“Área Gerencial, Administrativa y Operativa: según Pedro y María referente a las actividades que realiza la organización que permitan un equilibrio entre la salud, la vida laboral y familiar de cada trabajador”* perteneciente a la categoría # 3, en la empresa se demuestra que existe un equilibrio en los aspectos laborales y de salud, ya que el personal cuenta con beneficios de salubridad y bienestar laboral, sin embargo existen falencias en el involucramiento de la familia, que permita la estabilidad con sus áreas de ajuste. Como lo señala Freeman (1991) los stakeholders son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”, es así como las actividades que la empresa realice deben estar acorde con los objetivos de calidad de vida de sus trabajadores.

Empresa La Gran Llanera Internacional

La empresa La Gran Llanera Internacional posee falencias en cuanto a su estructura organizacional, así como también en los requerimientos de seguridad, salud, impactos medioambientales y la normatividad legal, mostrando así inestabilidad para la implementación de una política de RSE. Teniendo en cuenta la Categoría # 1 *“Estructura organizacional”* compuesta por 3 subcategorías, donde se busca reconocer su estructura y el potencial de implementación de una política de RSE, emerge la subcategoría *“Distribución de Áreas y roles de la organización en*

el organigrama por parte de Camilo y Andrea”, dentro de la política de RSE se requiere que exista estructura organizacional que sea la base para la sostenibilidad de estas políticas. siendo así que el GRI tiene como prioridad observar la estructura con la que cuenta la empresa: el perfil es donde se define el contexto general de la organización su visión y estrategia; por otro lado, el enfoque de dirección requiere de los informes de gestión, los cuales permiten describir el comportamiento de la empresa y la estructura de la misma antes sus stakeholders, y el compromiso social y ambiental y por último los indicadores de desempeño los utilizan para mirar la capacidad que tiene la empresa en cuanto a su desempeño operativo ante lo económico, ambiental y social.

Continuando con la subcategoría *“Reestructuración de la plataforma estratégica”* referida a la categoría # 1, cabe resaltar que en este caso la Misión y la Visión de la empresa no están bien estructuradas y definidas, sin embargo nuevamente retomamos a Furnhan & Gunter (1993) los cuales refieren que para explicar las características de la cultura organizacional, es necesario que los jefes transmitan a su trabajadores la visión, misión y los valores con los que pretenden construir su empresa, y así la organización logra establecer su propia identidad dentro del Sector Servicios.

Seguidamente, de la categoría # 1 nacen 3 subcategorías, entre ellas la subcategoría *“Desconocimiento de las políticas de la empresa por parte de Andrea Y Camilo”*, incluye los principios para el desarrollo de los procedimientos que se llevan a cabo en la organización respecto a los productos, con el fin de regularlos hacia el desarrollo de la RSE, retomando a Carroll (1991) la cual resalta los diferentes tipos de parámetros: económico, legal, ético y filantrópico; donde las responsabilidades legales son aquellas que se deben cumplir ante los entes gubernamentales y a su vez son reglas que las empresas deben tener, cumplir y seguir. En este contexto no existe una identificación de las políticas de la empresa, ya que no son visibles para los empleados; donde se evidencia por parte de Andrea y Camilo el desconocimiento de estas.

Continuando con la segunda categoría *“Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE”*, la cual tiene como objetivo caracterizarlos en un posible proceso de implementación de RSE así como su viabilidad y sostenibilidad. De la cual se desprenden las subcategorías *“Fortalecimiento de la fabricación y la calidad del producto, por parte de Camilo y Andrea”* y *“Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Normativa*

CERES”, observándose a partir del discurso de Andrea y Camilo, que la empresa cuenta con uno de los requerimientos de RSE acerca de salubridad e higiene para llevar a cabo los procedimientos de la fabricación de sus productos. Acorde con lo estipulado por CERES, el cual plantea unos objetivos de calidad que buscan que las empresas sean líderes en el ofrecimiento de sus servicios con altos estándares de calidad (Política y Objetivos de Calidad de la empresa, 2014): Ser imparcial; orientado hacia el cliente, con igualdad de condiciones; aplicación de los reglamentos y aplicación de los certificados; compromiso con las políticas de calidad de la empresa; capacitación permanente tanto de los directivos como trabajadores; comunicación frecuente, abierta y constructiva.

Ahora la subcategoría “*Mejoramiento de la comunicación interna referido por Camilo*”, en la cual se desea mostrar la falencia que existe en la organización, manifiestan que en la empresa hay dificultades para mantener una comunicación adecuada ante la divulgación de la información, siendo esto parte de la política de RSE. Como lo refiere Habermas en su teoría sobre la competencia comunicativa, la cual tiene como objetivo “mejorar nuestros hábitos de conversación para lograr la situación ideal del habla” (Brannigan, 2012), esta interacción se concibe como reflexiva y razonable, lo que implica que se respetan los puntos de vista y las posiciones del otro como un igual, se reconoce la libre expresión y se produce una situación en la que solo se acepta la “fuerza” de los mejores argumentos. Al tener en cuenta las competencias comunicativas, la ética de la comunicación cultiva los principios de una ética cívica, es decir, adecua las condiciones de las sociedades purales modernas. Esto referido a la irregularidades que manifiestan los participantes ante la argumentación de los rumores y discusiones que se presentan dentro de la organización, los cuales hacen que tengan un día desagradable y que el clima laboral sea negativo.

Ahora bien la Categoría # 3 “*Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE*” de la cual emergieron 3 subcategorías; la cual busca describir aquellas que son susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE. En esta categoría encontramos la subcategoría “*Descuido de los derechos del trabajador, según Camilo*”, donde se evidencia según Camilo que no existe un manual que exponga estos derechos y tampoco hay una persona encargada de su protección y divulgación, siendo esto parte de la normatividad de RSE, en la que debe prevalecer el desarrollo, prevención

y garantizarían de los derechos humanos y del trabajador dentro de la organización. En contraste con lo anterior en El Pacto Mundial - United Nations Global Compact (2007), existen diez principios que se subdividen en cuatro áreas: por el lado de los *derechos humanos* se encuentra el primer principio que consiste en apoyar y respetar la protección de los derechos humano y el segundo es que las compañías deben corroborar la no vulneración de los derechos humanos.

Así mismo se encuentra la subcategoría “*Falta de estrategias para los impactos medioambientales de los productos que utilizan*”, en donde se evidencia que los procedimientos que se llevan a cabo en la organización, no están acordes con los fundamentos ambientales requeridos por la RSE y el sostenimiento de los mismo; no solo con actividades como reciclaje sino creando una cultura acorde en cuanto a las consecuencias de la utilización de sus productos, afectando el aire, el ecosistema y la salud. En este caso, cabe resaltar que es de vital importancia para las pymes estas condiciones de RSE referidas hacia las expectativas de responsabilidad con sus stakeholders porque hoy por hoy los empresarios se enfrentan a retos de gran amplitud y de gran desempeño, no solo con los clientes, sino también con los competidores, con quienes innovan, “por la continua firma de tratados y acuerdos internacionales sobre medioambiente o derechos de los trabajadores, el creciente e involucramiento en los problemas sociales y ambientales por parte de la organizaciones”; así como los programas que intentan involucrar soluciones ante las adversidades que tiene la comunidad humana, las exigencias zoo y fitosanitarias entre otros factores que comparten las acciones de las empresas y que son las responsables de acordar las estrategias y el desenlace que se debe proporcionar. (Sierra, 2008. p.10)

Finalmente la subcategoría “*Necesidad de contratación de personal capacitado para llevar a cabo funciones específicas de la organización que favorezcan la implementación de políticas de RSE*” de la empresa la Gran Llanera Internacional se estipula la falta de un área de gestión humana para llevar a cabo actividades como la contratación del personal, la capacitación y formación de los trabajadores, teniendo en cuenta que la RSE requiere de una persona capacitada para llevar a cabo los seguimientos e informes necesarios para la certificación de esta. En este orden de ideas, se puede retomar a Pérez (2007) desde su estudio sobre la *creación de modelos de gestión humana y cultura organizacional*, apunta a que uno de los grandes problemas es que las Pymes no suelen contar con un departamento de recursos humanos o de gestión

humana, y por otro lado, si lo tiene, no está siendo dirigido por un psicólogo, sino por algún administrador u otro trabajador que no solo no está capacitado para ello, sino que además tiene otro tipo de tareas a su cargo.

Conclusiones

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo principal *Analizar los factores que intervienen en la implementación de una política de RSE en una pyme del sector industrial*, la cual es ITHA Instalaciones LTDA que se encuentra ubicada en el sector del Restrepo y una del Sector Servicios que es la Gran Llanera Internacional ubicada en Fontibón.

Para demostrar esto, se realizaron una serie de visitas en ambas organizaciones durante un periodo de cinco meses aproximadamente, a partir de las cuales se realizaron diarios de campo junto con antropología visual, los cuales contienen en su mayoría información general sobre la empresa, observaciones sobre las dinámicas, las relaciones interpersonales de los empleados, entre otros. Más adelante se diseñó y se aplicó una entrevista semiestructurada compuesta por tres categorías (estructura organizacional, desafíos más representativos en un posible proceso de implementación de RSE, dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE) la cual fue desarrollada con dos integrantes de la empresa ITHA Instalaciones LTDA y dos de La Gran Llanera Internacional, para un total de cuatro participantes; el manejo que se le realizó a la información obtenida fue un análisis de contenido.

Uno de los objetivos planteados en el proyecto de investigación era el poder *reconocer la estructura organizacional de cada una de las pymes, para así visualizar el potencial de implementación de una política de RSE (objetivo # 1)*; teniendo en cuenta esta finalidad, en la empresa ITHA Instalaciones LTDA podemos observar que es una organización que tiene el potencial para implementar una política de RSE, ya que posee una estructura con todos los requisitos como los son la misión, visión, valores, principios, políticas integrales y planes estratégicos, los cuales fueron expuestos durante todo el proceso en el que se trabajó en la empresa. Así mismo cuenta con la normatividad legal, correspondiente a las leyes colombianas vigentes, como lo son los requisitos para poder llegar a cabo sus actividades de producción; en cuanto a sus condiciones físicas cumple los estándares de un terreno sismo-resistente, dividida en

dos sedes, donde los trabajadores cuentan con espacios aptos para desarrollar sus funciones, además de poseer los implementos de seguridad industrial. También presenta las condiciones psicosociales como lo son el compromiso de los jefes sobre la calidad de vida de los trabajadores, la vinculación de las familias, crecimiento profesional de los colaboradores y relaciones con sus grupos de interés.

No obstante, es importante resaltar que la organización tiene algunas falencias que debe mejorar al momento de adquirir una política de RSE, como se planteó en el segundo objetivo se buscó *caracterizar los desafíos más representativos en un posible proceso de implementación de RSE así como su viabilidad y sostenibilidad (objetivo # 2)*, entre estos se encuentra la planeación de un mayor número de capacitaciones y del tiempo pertinente para llevarlas a cabo, de modo que los empleados que las necesiten puedan participar en ellas, sin que esto afecte el tiempo de producción; además, es necesario que la organización disponga de personal encargado del manejo y seguimiento de esta normativa de RSE. Vale la pena agregar que la empresa tiene la disposición y capacidad necesaria para solventar los cambios que se puedan presentar durante el desarrollo de la política de RSE, ya que esto se ha venido evidenciando en su crecimiento como organización.

En relación con el tercer objetivo *describir dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE (objetivo # 3)*, se encontró que la dimensiones a intervenir en ITAH instalaciones, involucran la fomentación sobre las políticas medio ambientales, en cuanto a la mayor prevalencia de la cultura del reciclaje y el cuidado de los procesos que puedan impactar el medioambiente, aunque en esta organización cuenta con los cuidados de los procesamientos químicos que utilizan para la realización de sus productos y las medidas de seguridad que se tiene para vigilar estos procesos. Otro factor a intervenir es el equilibrio personal, emocional, familiar y laboral, que la empresa debe tener en cuenta al momento de realizar actividades óptimas para el desarrollo del potencial de sus trabajadores, siendo este un requisitos indispensable en la RSE.

Por otro lado, como se planteó en el *objetivo # 1* en la empresa La Gran Llanera Internacional existen falencias para la implementación de una política de RSE, donde su estructura organizacional no es clara, ya que la definición de la misión, visión, valores, principios y planes estratégicos no se encuentran constituida adecuadamente; en cuanto a las normativas legales la organización no tiene todos los requerimientos de protección de salud y seguridad para

el trabajador, de igual forma no todos los empleados están vinculados a la organización mediante un contrato adecuado. Cabe aclarar que la pyme tiene como prioridad los mecanismos de salubridad y calidad en la fabricación y manipulación de sus productos.

Respecto a los desafíos más representativos *objetivo # 2*, principalmente se ven dificultades en la comunicación interna de los empleados, ya que en el tiempo en observación de la organización surgieron varios conflictos los cuales no fueron debidamente tratados y en ellos no se tuvo en cuenta el conducto regular para la solución de los mismos, siendo esto un paso fundamental para obtener y mantener la RSE.

Además, las dimensiones a intervenir en esta empresa *objetivo # 3* involucran el cambio con respecto al abandono de los derechos del trabajador, el fortalecimiento de una cultura de reciclaje y de cuidado del impacto medioambiental que producen los materiales utilizados para la fabricación de su producto. De igual forma, es necesario realizar la contratación de personal capacitado que lleve a cabo la implementación de funciones específicas que favorezcan el desarrollo y el sostenimiento de una política de RSE.

En cuanto, a la normativa que aplica para la empresa ITHA instalaciones debido a lo observado en sus procesos y el pertenecer al sector industrial, es la GRI (*Global Reporting Initiative*) la cual es una organización no gubernamental que tiene como fin brindarle informes sobre asuntos económicos, sociales y medioambientales, asimismo es una norma que se ajusta a este sector y es asequible para pequeñas empresas. Por otro lado, la empresa La Gran Llanera Internacional, pertenece al sector servicios, por ello la CERES (Certificadora de estándares orgánicos y ambientales), permite que la organización conozca sus estándares orgánicos y ambientales en actividades agropecuarias, que provengan de sistemas de producción sostenible, esto debido a que la empresa tiene un manejo de alimentos.

Finalmente, en las dos empresas se puede aplicar la normativa ISO 14000 y S.A. 8000, debido a que la primera busca el equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el medio ambiente, y la segunda busca declarar los derechos humanos, como lo son los derechos de niño, el trabajo forzado, el derecho de negociación colectiva, la igualdad de condiciones, la libertad de asociación, la discriminación, entre otros.

Recomendaciones

A lo largo de esta investigación se propone algunas mejoras para las pymes ITHA Instalaciones LTDA y La Gran Llanera Internacional; con la finalidad de potencializarlas para la posible implementación de una política de RSE y su viabilidad de mantenerse.

Empresa (ITHA Instalaciones LTDA)

En el análisis que se realizó se pudo observar que la empresa presenta la necesidad de una planeación para aumentar el número de capacitaciones y el tiempo estipulada para estas, así mismo carece de un personal encargado para el manejo y seguimiento de la normativa de RSE; por lo tanto se sugiere que la organización primordialmente debe acercarse a la entidad el GRI (*Global Reporting Initiative*) la cual es una organización no gubernamental que se encarga de “definir, medir, y realizar un riguroso informe que incluya asuntos económicos, sociales y medioambientales. Este informe pretende contabilizar la actuación de la empresa desde un triple punto de vista, económico, medioambiental y social en relación con sus productos y servicios” (Álvarez, 2006); siendo una institución que orienta y apoya a las empresas que desean implementar la RSE.

Habría que decir también, que la empresa requiere de un fortalecimiento de las políticas medioambientales, aunque presenta avances en cuanto al manejo de los impactos ambientales que se ven expuestos en los materiales que se utiliza para la elaboración de sus productos, por esta razón es indispensable que la empresa adquiere la certificación de la ISO 14000 y con ello pueda contribuir a la disminución de los impactos medioambientales; siendo esta una normativa encargada de “conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el medio ambiente” con la finalidad de desarrollar una cultura de preparación y actuación ambiental. . (ISO 14000, 2004)

De igual modo, la empresa presenta la falta de equilibrio de sus prácticas ante la vida personal, emocional y familiar de sus trabajadores; es por ello que se le recomienda gestionar procesos confortantes para la vinculación de las áreas de ajuste de sus trabajadores, con el fin de mantener y mejorar la laboralidad de cada empleado ante sus funciones y ante su actuación en la empresa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se sugiere a la empresa que no solo la RSE se trata de normas ambientales y de la adquisición de un certificado, sino que para el mantenimiento y solvatación de esta normativa se necesita tener en cuenta los derechos humanos, prácticas laborales, practicas justas de operación, normatividad legal, comunicación, medio ambiente y otros factores, los cuales son estipulados en la ISO 26000, la cual es una Norma internacional ISO que “Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable ante los requerimientos que la sociedad exige y ante el mantenimiento de la misma”. Es importante resaltar que “la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable.” (ISO, 2010)

Empresa (La Gran Llanera Internacional)

En la organización la Gran Llanera sugerimos la restructuración organizacional, debido a que en el análisis se pudo observar las falencias en la plataforma estratégica (Misión, Visión, Valores, Políticas y Principios), así como en la distribución jerárquica de los roles, es por ello que para la implementación de una política de RSE es fundamental contar con una adecuada estructura organizacional siendo esta la base para el sostenimiento de la normativa.

Otro factor a mejorar es en cuanto a la carencia de normatividad legal de la salud y de la divulgación y favorecimiento de los derechos del trabajador; por ello se sugiere establecer los requisitos legales en cuento a lo estipulado en la norma S.A.8000 la cual favorece la responsabilidad social, la seguridad y salud en el trabajo, teniendo como objetivo “en primera instancia la declaración de los derechos humanos, en segunda medida la convención de las naciones unidas sobre los derechos de niño y por ultimo develar por las convenciones de la organización internacional del trabajo (OIT), como lo es el trabajo forzado, el derecho de negociación colectiva, la igualdad de condiciones, la libertad de asociación, la discriminación, la salud y seguridad entre otros”, encargándose también de asegurar que la empresa posea “un ambiente seguro y saludable, adaptando medidas de seguridad y poniendo a cargo un funcionario para garantizar y detectar que todo esté funcionando correctamente, además la organización debe

contar con todas las medidas y elementos necesarios que permitan la visualización de seguridad y salud para el beneficio de sus empleados” (Social Accountability International SAI, 2008).

En cuanto a la comunicación interna, la empresa tiene inconvenientes que se evidencian entre los jefes y trabajadores, es por ello que según Habermas (1929) para mantener una comunicación ética, estableció las ‘condición de la comunicación ideal’, en las que tiene en cuenta las características de racionalidad, integridad y consistencia (Brannigan, 2012) y los elementos de una competencia comunicativa que tendrían los sujetos, por lo cual estableció cuatro pasos para dicha comunicación que son:

1. Acción teleológica: es donde la persona elige un contexto que le permita llevar a cabo la conversación.
2. Acción regulada por normas: donde el actor busca mantener los valores y principios dentro de un grupo común.
3. Acción dramática: la persona en una acción comunicativa transmite una idea de sí mismo, dando una subjetividad.
4. Acción comunicativa: Es ya el acto en el que dos o más sujetos interactúan y establecen una relación interpersonal.

Igualmente, se recomienda que la empresa fortalezca la formación de política medioambientales, para favorecer su cultura ambiental debido a los materiales que utiliza para la elaboración de sus productos, es por ello que la empresa puede basarse en los requerimientos estipulados en la ISO 14000 y con ello contribuir a la disminución de los impactos medioambientales; siendo esta una normativa encargada de “conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el medio ambiente” con la finalidad de desarrollar una cultura de preparación y actuación ambiental. . (ISO 14000, 2004)

A su vez se considera que la empresa por el producto que brinda es necesario que se certifique con CERES (Certification of Environmental Standards), la cual tiene como objetivo social “ofrecer servicios de inspección y certificación de estándares orgánicos y ambientales a actividades agropecuarias, que provengan de sistemas de producción sostenible” (Política y Objetivos de Calidad de la empresa, 2014), es así como CERES busca brindar el servicio de certificar los productos para que estos sean confiables, siendo esto un valor agregado.

También es fundamental que si la empresa mejora los requerimientos anteriormente mencionados, debe contar con un personal encargado de mantener y sostener los estándares de la implantación política de RSE, y basarse en la normatividad ISO 26000 la cual fue expuesta en la empresa anterior.

Referencias

- Alvarez, I. (2006). LA GRI: UNA RESPUESTA CONTABLE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 79-97.
- Añez, C. & Useche, M. (2003). Flexibilización de las relaciones de trabajo y su incidencia en la fuerza laboral . *FACES*.
- Belida, & Naranjo. (2012). la investigación sobre la cultura organizacional: Una mirada desde la función en revistas científicas. *Diversitas- Perspectivas en Psicología* .
- Bermúdez, M. (1982). El analisis de contenido procedimientos y aplicaciones. En *Ciencias Sociales* (pág. 69).
- Brannigan, M. (2012). Communication ethics. En R. Chadwick, *Encyclopedia of Applied Ethics* (págs. 507 - 514). USA: Elsevier Inc.
- Bustamante j. (2006). Caracterización del trabajo independiente y su afiliación a la |seguridad social en Colombia. Pag.6 a la 13
- Cancino & Morales (2008) Responsabilidad Social Empresarial. *Serie Documento Docente N°1* Diciembre de 2008.
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras: un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración* , 161-189.
- Calderon, G., & Sierra, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana Psicológica*, 79-114.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, &. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: Un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de administración*, 49-72.
- Camacho, A. (2013). Flexibilización sin precarización: estrategias para prevenir la precarización en la era de la modernización económica. *Revistas Javeriana Cali*, 11 - 33.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2015) Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Camara-de-Comercio-de-Bogota>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. (2015). Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa>

Carroll. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1-18.

CERES. (2012). Obtenido de http://cerescolombia-cert.com/?page_id=91

Cortaza, M. (2011). Elementos para un enfoque estratégico de la responsabilidad social de las organizaciones empresariales. 165-178.

Cortina, A. (1994). Voluntad de entendimiento. En *La etica de la sociedad civil* (págs. 101-118). Madrid: ANAYA S.A.

Confederación Colombiana de Camara de Comercio, Confecamaras. (2014). Una empresa en Colombia vive en Promedio de 12 años. *Revista Dinero*, 1-2.

Crespo, E. (2003). El construccionismo y la cognición social. Metáforas sobre la mente. *Política y Sociedad*, 40(1), 15-22.

Culliname (2006), Dundon (2006). The psychological contract: a critical review. *Schol of business and public policy* , 1,21.

Donoso, T. (2004) Construccionismo Social: Aplicación del Grupo de Discusión en Praxis. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XIII, N°1: Pág. 9-20

Freeman, E. (1991). Stakeholder theory of the modern corporation. 38-48.

Friedman, M. (1962). Capitalim and Freedom. *Chicago: university of chicago press*, 135-136.

Garay, A., Iniguez, L., & Martinez, L. (2003). Perspectivas criticas en la psicologia social herramientas para la construccion de nuevas psicologias sociales. 1-24.

Giraldo. B, Perez.k ,Valencia,L. (2013). *El contrato psicologico y su relacion con el bienestar laboral*. 13,30.

- Global Reporting Initiative GRI (Sin Año). *EticaAgro*. Obtenido de Instituto de Etica y Calidad en el Agro: <http://www.eticagro.org/modules/smartsection/item.php?itemid=36>
- Gonzalez, E. (2007). La teoria de los stakeholders un puente para el desarrollo practico de la etica empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 205-224.
- González, J. (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Economico*, 236-244.
- Guevara, C. (2006). Caracterizacion del trabajo independiente y su afiliación a la seguridad social en colombia. *Boletin del observatorio del mercado del trabajo y la seguridad social*, 6-23.
- Guibert, & Colaboradores, J. &. (2009). *Responsabilidad social empresarial: competitividad y casos de buenas practicas en PYMES*. Deusto.
- Grueso, M. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 79-90.
- Ibañez, T. (1994). *Psicologia social construccionista*. Mexico: Universidad de Guadalajara.
- Jaramillo. (2011). La dimension interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas expopyme . 2-27.
- Kahn, R., Wolfe, D., & Colaboradores, &. (1964). Organizational Strees Studies in role. *Conflict and Ambiguity*.
- Kimberly, J. R. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 689-713.
- Kliksberg, B. (2013). *Etica para empresarios: porque las empresas y los paises ganan con la RSE*. Argentina: Best seller.
- LeCompte, M.D (1995) *Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas*. Disponible en: <http://www.uv.es/relieve/v1/RELIEVEv1n1.htm>

- Lopez, G. (2007). 3 pasos para asegurar la viabilidad económica de su empresa, aportando al desarrollo de la sociedad. *Guia para la empresa responsable*, 10-38.
- López, L. & Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios Gerenciales*, 13-37.
- López-Silva, P. (2013) Realidades, Construcciones y dilemas. Una revisión filosófica al construccionismo social. *Cinta de Moebio*, 46. Pp. 9-25. Universidad de Chile.
- Martinez, I. (2007). La Observación y el Diario de campo en la Definición de un tema de investigación. *Ulibertadores*, 77.
- Martinez, O. (2012). Outsourcing. *Universidad para la cooperación*, 3-5.
- Martín, R. (2010). La observación y el Diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Perfiles libertadores* /, 77.
- Matorell & Prieto (2013). *Fundamentos de la psicología*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014. Disponible en <http://www.e-torredebabel.com/Uned-Parla/Asignaturas/IntroduccionPsicologia/ResumenManual-Capitulo1.htm>
- Meersohn, C. (2005). Introducción a Teun Van Dijk: Análisis de Discurso. *Cinta de Moebio*.
- Montaño, L. (8 de Octubre de 2011). Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Método Hermenéutico: <http://lorefilosofia.aprenderapensar.net/2011/10/08/metodo-hermeneutico/>
- Moreyra, E., & González, J. (1996). Antropología Visual. REVISTA NAYA.
- Muchinsky, P. (2002) Psicología Aplicada al trabajo.
- Peña, D., & Serra, A. (2012). *Responsabilidad social empresarial en el sector turístico Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia*. Scielo.
- Política y Objetivos de Calidad de la empresa*. (20 de Octubre de 2014). Obtenido de CERES: <http://cerescolombia-cert.com/wp-content/uploads/downloads/2014/10/1.1PolObjCalv4201014.pdf>

- Posso, C. (2008). desigualdad salarial en colombia 1984 a 2005 cambios en la composicion del mercado laboral y retornos a la educación post-secundaria. *revista Banco de la republica*, 3-10.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la legislación del conocimiento. *Universidad empresa*, 9-18.
- Ramos, D. J. (2014). productividad ambiental y desempeño de las empresas bajo el enfoque de los stakeholders. 4-11.
- Ramirez, M., & Guevara, D. (2006). Los efectos de la globalizacion economia y desarrollo. *Mercado del trabajo, subempleo, informalidad y precarizacion del empleo*, 98-101.
- Restrepo, L., Fajardo, & Landino, &. (2007). Cambio organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la compettividad. *Scientia et Technica*, 327-222.
- Reyes, M. (2014). los contratos psicologicos sus efectos en los resultados de las organizaciones. 1-18.
- Romero, N. (2013) Responsabilidad Social en el grupo Éxito. Facultad de Administración - Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- Piacente, T. (2009). INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA NO TIPIFICADOS. *CATEDRA FUNDAMENTOS TECNICAS E INSTRUMENTOS DE EXPLORACIÓN*, 5.
- Pacto Mundial - United Nations Global Compact*. (18 de Diciembre de 2007). Recuperado el 7 de Marzo de 2015, de <https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish>
- Real Academia Española. (2001). Disquisición. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=yImwzuvuYDXX2yBWBGGa>
- Saldarriaga, J. (2015). responsabilidad social y gestion del conocimiento como estrategias de la gestion humana. 111-116.
- Sandoval, J. (2010). Construccinismo, conocimiento y realidad: una lectura crítica desde la psicología social. *Revista Mad*, 31-37.

(s.f.). Recuperado el 7 de Marzo de 2015, de Mapeo de promotores de RSE. America Latina : <http://www.mapeo-rse.info/promotor/escuela-de-responsabilidad-social-empresarial-erse>

Schein (1964) Psicología Organizacional.

Sierra, J. (2009). Assessing expoting culture in colombian SMEs: a look at the export promotion program (EPP). *Cuadernos de Administración*, 99-134.

Sierra, F. G. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Leyer.

Sierra, J. E. (2008). Nuevas lecciones de RSE. *Panamericana formas e impresos*, 10-44.

Solanel, A. (2013). contrato psicologico como determinante del compromiso organizacional *diferencia entre los sectores de industria y servicios en la provincia de Alicante*. 75-78.

Súper Intendencia Industrial de Comercio, SIC, (2015). Obtenido de Súper Intendencia Industrial de Comercio: <http://www.sic.gov.co/drupal/>

Sostenibilidad, R. S. (16 de octubre de 2014). *rss*. Obtenido de <http://www.responsabilidadsocial.mx/106-articulos/fundamentos/386-que-es-la-certificacion-en-la-norma-sa-8000.html>

Taylor, S & Bogdan, R. (1987). Entrevista a profundidad. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados* (págs. 194-195). Paidós Básica.

Tena, G. (2002). El contrato psicologico relacion laborar empresa trabajador. 88-95.

Tomas, I. (2001). *Municiones para disidentes(realidad - verdad - politica)*. Barcelona: Gedisa.

Topa, G. (2007). identificacion organizacional y ruptura de contrato psicologica sus influencias sobre la satisfacion de los empleados. 1-13.

Torres, C. (2014). contrato psicologico reciprocidad y justicia organizacional percibida en el proceso de modernizacion Bancaria. 1-10.

Pérez, R. (2003). Revista Escuela de Administración de Negocios. *Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes Innoadoras*, 46-65.

Pérez, R. (2007). Estructura y Cultura Organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. . *Cuadernos de Administración.*, 74-84.

Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicologico*, 1-10.

Velázquez, F. (2004). *La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas*. Scielo, 73-81

Vives, A, Corral, A. & Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamerica* . Banco Interamericano de Desarrollo, Ikei, 16-23.

Decretos, Normas y Leyes

Colombia. (1990). Ley 50. Bogotá D.C.

Colombia. (1990). Ley 79. *Actualización legislación cooperativa*. Decreto nacional 468, 23. Bogotá D.C.

Colombia. (2002). Ley 789. *Normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo*. Bogotá D.C.

Colombia. (2006). Ley 1010. Bogota D.C.

Colombia. (29 de Diciembre de 2010). Ley 1429. *Ley de formalizacion y generación de empleo*. Bogotá D.C.

GRI, (09 de Septiembre de 2015). *standardsmap.org*. Obtenido de http://search.standardsmap.org/assets/media/GlobalReportingInitiativeGRI/Spanish/AtAGlance_ES.pdf

Norma ISO 14000. (s.f.). Obtenido de Universidad Nacional de Lujan: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/iso14000>

ISO 14000. (2004). Obtenido de Soy Ecolombiano: <http://www.soyecolombiano.com/site/certificados-ambientales/iso-14000.aspx>

ISO. (2010). *ISO 26000 Visión general del proyecto*. Obtenido de http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

Social Acontability International, SAI. (2008). *RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000*. Obtenido de
USERFILES: <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>

Linkografía

<http://www.eticagro.org/modules/smartsection/item.php?itemid=36>

<http://cerescolombia-cert.com/wp-content/uploads/downloads/2014/10/1.1PolObjCalv4201014.pdf>

<http://www.responsabilidadsocial.mx/106-articulos/fundamentos/386-que-es-la-certificacion-en-la-norma-sa-8000.html>

<http://search.standardsmap.org/assets/media/GlobalReportingInitiativeGRI/Spanish/AtAGlanceES.pdf>

<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/iso14000>

<http://www.soyecolombiano.com/site/certificados-ambientales/iso-14000.aspx>

http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

<http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>

Anexos**Anexo # 1.****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo _____, identificado con la CC _____, declaro que acepto participar en la Investigación de proyecto de grado: “IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RSE EN UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ”, que tiene como objetivo: Analizar los factores que intervienen en la implementación de una política de RSE en una pyme del sector industrial y una del Sector Servicios. Por lo que acepto participar de la entrevista que será grabada por las estudiantes Natalia Amaya, Paula Hermida, Edna Jaimes y Alejandra Pedroza. Asumiendo que la información brindada será de fines académicos, solamente de conocimientos de la investigación y de su asesoría, quienes garantizan el secreto y el respeto a mi privacidad.

Estoy consciente que la información final de la investigación será publicada, no siendo mencionados los nombres de los participantes, teniendo libertad de retirar mi consentimiento en cualquier momento y dejar de participar en la investigación sin que esto genere algún perjuicio y/o gasto. Sé que de tener dudas sobre mi participación podre aclararlas con las estudiantes.

Por ultimo declaro que después de las aclaraciones convenientemente realizadas consiento participar de la presente investigación.

Bogotá, Septiembre del 2015

Firma de la participante

Firma de las estudiantes

Anexo # 2

ESTRATEGIA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RSE EN UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

1ra categoría: Estructura organizacional (organigrama, misión, visión y valores)

- ¿Cuáles son las normas basadas en la RSE con las que funciona la organización y en qué momentos se desarrollan?
- ¿Cuáles son las prácticas basadas en la RSE que la empresa realiza con los trabajadores?
- En una organización con RSE ¿Quién toma las decisiones en la organización y de qué manera lo hace?
- ¿Cuáles son las políticas de RSE con las que la compañía cuenta y como son expuestas ante sus trabajadores?
- ¿Cuáles son los planes y regulaciones de RSE que dirigen a empleados y directivos?
- ¿Qué avances ha evidenciado que ha tenido la organización, si se compara con la que era hace 5 años?
- ¿De qué manera la empresa promueve y protege la salud y bienestar de los trabajadores?

2da categoría: Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE

- ¿Qué procedimientos con RSE tiene la empresa con la fabricación de sus productos?
- ¿Cómo se ve la organización si implementa la RSE dentro de 5 años?
- ¿Cómo reaccionaría la organización ante los cambios que requiere la implementación de una política de RSE, como en la logística, capacitaciones, nuevos procedimientos?
- ¿Frente a la implementación de una política de RSE en la organización como sería la comunicación en la parte interna entre los empleados y empleadores, y en la parte externa entre la empresa y la comunidad, los proveedores, los clientes?

- ¿De qué manera la organización mejoraría el desempeño de sus empleados ante las problemáticas que se presenten en la organización? Por ejemplo si en la organización llegara a perderse alguna herramienta de trabajo, cuales medidas tomarían los jefes y que prevenciones tendrían en cuenta para que esto no volviera a suceder.
- ¿De qué manera la empresa vela por los derechos humanos y de los trabajadores, favoreciendo la política de RSE?
- ¿La calidad del producto que brinda la organización son competitivos ante otras entidades? ¿Por qué?

3ra categoría: Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE.

- Frente a una implementación de un certificado de RSE ¿Qué haría la empresa para mantenerse y seguir creciendo en el sector industrial?
- ¿Qué medidas de seguridad están presentes en la organización?
- ¿Cómo maneja la empresa los impactos medioambientales de los productos que utiliza?
- ¿De qué manera se divulga y se defiende los intereses de los trabajadores ante la organización?
- ¿Cómo podría la organización implementar lineamientos responsables para mejorar las prácticas que se realizan en la organización?
- ¿Cómo la organización podría implementar capacitaciones sobre RSE?
- ¿De qué manera las actividades que se realizan en la organización permiten que sus trabajadores tengan un equilibrio en su vida laboral, de salud y familiar?

Anexo # 3

Entrevista # 1 Pedro* (Operario)

***Cambia el nombre del participante para proteger su identidad.**

***Entrevistador 1:** Buenas tardes, me presento mi nombre es Natalia Amaya y el de mi compañera Edna Jaimes, nosotras somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y en este momento estamos llevando a cabo nuestro proyecto de grado titulado IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RSE EN UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

Por lo tanto de ante mano le agradecemos por permitirnos brindarle esta información y llevar a cabo la entrevista.

También queremos informarle que esta entrevista será anónima, y con fines académicos. Antes de empezar quisiéramos saber si usted sabe algo sobre RSE.

Pedro*: (mmm) Pues no sé muy bien de eso.

Entrevistador 1: Antes de empezar quisiera explicarle que la RSE es una estrategia que la empresa adquiere voluntariamente, para tener un impacto positivo ante el mejoramiento social, económico y ambiental, esto basado en principios éticos y normativos, como objetivo la RSE tiene el mejorar la situación competitiva de la empresa, la credibilidad y la sostenibilidad de la misma.

Su implementación requiere de una certificación y de tener unas políticas de RSE, estas se basan en la conducta empresarial, en las prácticas que la empresa tiene con los empleados, la salud y bienestar, la participación de la comunidad que está inmersa donde la empresa está ubicada.

Lo que la RSE busca es tener un impacto positivo tanto a nivel interno como externo de la organización, para mejorar la calidad de la empresa.

****Entrevistador 2:** Es importante recalcar que la RSE no solamente son acciones que se consideren responsables socialmente, sino que también hablamos de una certificación que se

* Natalia Amaya Caicedo

** Edna Jaimes Rivera

obtiene, dirigida a los grupos de interés como lo son: los accionistas, los clientes, los proveedores, los trabajadores.

Entrevistador 1: ¡Bueno! dada esta explicación damos inicio a la entrevista, comenzando con la primera categoría la cual denominamos: Estructura organizacional. ¿Cuénteme una cosa usted sabe si la organización cuenta con un organigrama?

P: Si

Entrevistador 1: Me podría comentar acerca de este.

P: (Silencio) No sé cómo explicarle.

Entrevistador 2: Es una estructura jerárquica, de poderes.

P: El alto mando es el gerente de la empresa, le sigue el subgerente y le sigue el jefe de planta, en cada sección ahí como un líder que es el que manda a los empleados; el jefe de planta manda a los jefes de cada sección. Estos serían los rangos que ahí.

Entrevistador 1: Teniendo en cuenta la que usted me comenta podría explicar acerca de la misión y la visión que tiene la organización

P: No entiendo

Entrevistador 1: Conoce la misión y visión de la organización.

P: ¿Cómo empresa?

Entrevistador 1: Si

P: Como empresa la misión es sacar productos buenos, y mantener organizada la empresa lo más que se pueda.

Entrevistador 1: En cuanto a lo que usted me comenta entonces ¿Cuáles serían los valores por los cuales se rige la organización para llevar a cabo esta Misión y Visión?

P: Los valores (mmm) no entiendo.

Entrevistador 1: Digamos los valores en cuanto al respeto, el compromiso de los empleados.

P: La empresa tiene el compromiso con los empleados, de mantenerlos con su dotación, es un compromiso que asume la empresa, sus sueldos, sus primas, sus salarios legales, todo sobre ley. Esos serían los compromisos que tiene la empresa con sus empleados y su seguridad social.

Entrevistador 1: En cuanto a lo que usted me acaba de comentar, ¿cuáles serían las normas que se basarían en RSE que tiene la organización en este momento?

P: Las normas (silencio)

Entrevistador 2: A lo que nos referimos con la norma es el reglamento, queremos saber ¿Cuál es el reglamento que tiene la organización?

P: ¿Como el reglamento interno de la empresa con los empleados?

Entrevistador 2: Si

P: El reglamento interno es primero cumplir horario, deben ser exactos, que tienen 1 hora de descanso, que si salieron a las 9:00, o a la hora que se establezca. Por la mañana el horario de entrada es a las 7:00 de la mañana debe estar el personal cambiado en su sitio de trabajo, a las 12:00 tiene media hora de almuerzo, de 12:00 a 12:30 deben cumplir ese horario. Y ya en la tarde es la hora de salida, el horario normal es hasta las 5:30 y ya después don horas extras.

Otras normas por ejemplo (ehh) la presentación personal, bien presentados con l dotación que se les da, lo de seguridad industrial que lo use en el momento que estén trabajando; no llegar borrachos a su sitio de trabajo; respeto con los compañeros, con los jefes, con las secretarias. Esas serían las normas más o menos que se manejan acá.

Entrevistador 1: ¡Bueno! Como anteriormente le hemos explicado sobre la RSE que actividades ve usted que la empresa realiza para llevar a cabo a sus empleados que sean practicas responsable.

P: O sea como incentivos o ¿Qué?

Entrevistador 1: Si, que actividades usted ve que puedan llegar a cumplir con los requisitos de la RSE.

P: O sea la empresa con los empleado.

Entrevistador 1: Si

P: Realizan actividades como alguna reunión de integración con los empleados como para darles un incentivo.

Entrevistador 1: ¿Esas actividades ya se han llevado a cabo?

P: Si, se han llevado a cabo, no muy frecuentes pero se llevan a cabo.

Entrevistador 2: ¿Cómo cuáles?

P: Como reuniones, un desayuno de integración, almuerzo de integración, asados, no frecuente pero por ahí cada 2 o 3 meses se hacen, como para mantener el personal unido.

Entrevistador 1: Si la organización llega a implementar la RSE ¿Quién se encargaría de tomar estas decisiones de las actividades que se implementarían para la empresa? ¿Quién sería el encarga?

P: Yo diría que el subgerente.

Entrevistador 1: Podría comentarnos quien es el subgerente, que funciones son las que cumple

P: Pues el subgerente esta por lo general (mmm) las funciones que el más cumple es estar pendiente de los empleados, o sea el jefe de planta es quien le da información al subgerente y el ya con el gerente se hablan y miran que decisiones toman.

Entrevistador 1: El subgerente ¿de qué manera podría dirigir estas actividades?

P: Pues ahí seria que el jefe de plante le ponga esa pauta para que él tome esa decisión y el después la hablaría con el gerente y tomarían esa decisión.

Entrevistador 1: si se pusiera en los zapatos de él ¿Cómo el subgerente llevaría a cabo esos procesos? ¿Qué actividades implementaría? ¿Cómo lo haría?

Entrevistador 2: ¿Cómo sería el plan de trabajo que llevaría?

P: El paso a paso sería primero mirar digamos vamos a hacer una actividad con los empleados, mirar el sitio primero, mirar de pronto lo económico de la empresa y ya reunir a los empleados y

comentarle que se les va a hacer, que días, para saber ellos que opinan, si están de acuerdo o que harían. Eso sería lo que yo haría.

Entrevistador 1: Teniendo en cuenta las políticas que le comentábamos de RSE, se las recuerdo por ejemplo las conductas que debe tener la empresa, el trato hacia sus empleados, como son las practicas que realiza la empresa, la salud y bienestar de los empleados, a nivel interno y también a nivel externo. Teniendo eso en cuenta ¿cómo sería la forma en que las políticas se implementarían en una compañía?

¿Qué políticas se podrían implementar de RSE en la compañía?

P: Con los empleado (mmm), así como usted dice estar más pendiente cuando los empleado no estén en la empresa, que problemas tiene de pronto, porque llegan de mal genio a la empresa, cosas así.

Entrevistador 1: De qué manera serian comunicados a sus trabajadores esas políticas.

P: Por un comunicado.

Entrevistador 1: Estos comunicados son avisos, carteles.

P: Como (mmm) un avisito, o de pronto se podría llamar individualmente a cada empleado, si tiene algún problema o no, que le pasa.

Entrevistador 2: Considera que sería bueno, por ejemplo hacer un seguimiento a estas situaciones.

P: Si me parecería bueno, digamos de pronto que hubiera alguien encargado de llamar al empleado o de estar pendiente de ellos como averiguar que le pase, hacer como un seguimiento a la persona a ver qué le pasa o qué expectativas tiene de la vida, y estar pendiente más de los empleados, no solamente trabajo, trabajo, sino que la empresa también debe estar pendiente de los empleados.

Entrevistador 2: Dentro de las actividades que realiza la empresa, en que otros procesos considera usted que debería hacerseles seguimiento.

P: Seguimiento por ejemplo a los hijos de los empleados, o de su familia en general, hacer como un seguimiento a cada empleado a ver que de pronto como viva, donde vive, que situación tiene, me parecería bueno.

Entrevistador 1: Supongamos que en la empresa implementa la RSE, certificándose ¿cómo serían los planes que llevaría a cabo y porque regulaciones o normativas se dirigiría la empresa?

P: No entendí.

Entrevistador 1: Si la empresa implementa la RSE, esta tiene una normatividad que se basa en que hay que cumplir con los derechos laborales del trabajador, con la salud y el bienestar del mismo, también hay que tener en cuenta los derechos medioambientales, en cuanto al manejo de la producción que ustedes tienen, de los residuos, el reciclaje.

¿Qué planes llevaría a cabo la organización dirigidas a la RSE?

P: Como dice del reciclaje y eso, apartando lo que son residuos químicos a un lado, se llama a un carro para que venga y los recoja especialmente, lo que son químicos, lo que son residuos, lo que es basura normal si es en la basura, y lo otro si se selecciona para que no vaya a ver contaminación ambiental. Aquí se cumple como con esa norma.

Entrevistador 1: Otras actividades que usted vea que estén basadas en prácticas responsables.

P: Así como que otras no.

Entrevistador 1: ¿Que avances usted ha evidenciado que ha tenido la organización, si se comparara con la que era hace 5 años?

P: ¡Uy! avances muchos, sobre todo en maquinaria, antes se trabajaba con un taladro de enchufar a la corriente, ahorita se trabaja con un taladro inalámbrico, ese es un avance; antes se hacían por decir algo cajoneras, tocaba destijearlas manualmente, ahora hay una máquina y lo hace todo, entonces es un avance del cielo a la tierra.

Entrevistador 1: ¿Que otros avances usted ha observado?

P: Sobre eso, esta empresa ha tenido un avance muy grande respecto a maquinaria y en producción, la línea de lo que se hace aquí en muebles, si antes se hacía una cajonera en 4 días, hoy día se saca en 3 horas; entonces es una avance grandísimo.

Entrevistador 2: Si hablamos de avances en cuanto a la relación entre los directivos y trabajadores.

P: También ha cambiado mucho, ya la relación de empleado y jefe ya son como más cercanas, se ha avanzado en eso, porque se han hecho cursos, se han hecho como convivencias, toman un curso de cómo tratar a un empleado y asimismo del empleado como tratar al jefe, entonces como que esa relación se va uniendo más, entre más días; porque antes el empleado no le podía de pronto hablarle al jefe, tocaba por haya con una cita o de pronto por teléfono, entonces hoy en día se llama al empleado y se hablan así como amigos, entonces eso es un avance también.

Entrevistador 1: Con lo que me comenta, quisiera saber ¿Cómo la empresa promueve y protege la salud y el bienestar de los trabajadores?

P: Con la (mmm) en la salud con sus EPS, ARP, con todo lo de ley en cuanto a salud; en bienestar manteniéndolos bien con su sueldo, lo que se les promete aquí y lo que se les paga y no fallarles es como la responsabilidad de salud y bienestar en cuanto a lo económico.

Entrevistador 1: Usted nos comentaba que la empresa tiene una normativa que es sobre los implementos que se debe utilizar ¿Cuáles son los implementos que se utilizan para proteger el bienestar de cada trabajador en su área?

P: Pues acá los implementos son los de seguridad industrial por ejemplo, tiene que tener unas botas especiales, que son las botas punta de acero, que toda empresa las van a referir, (ehh) guantes, tapa bocas, tapa oídos, gafas; en casos por ejemplo cuando estén ya con químicos deben usar careta, deben usar unas gafas especiales, unos guantes especiales, eso es lo que más o menos deben usar cuando estén cada uno en su labor.

Entrevistador 2: Usted mencionaba las EPS, nos gustaría saber ¿qué otros beneficios le brinda la empresa a los trabajadores?

P: Riesgos profesionales, EPS, la ARP que es la que se encarga de cualquier accidente fuera de la empresa, esos son los 3 principales que tiene la empresa con el empleado.

Entrevistador 2: ¿La EPS la brinda la empresa?

P: Si señora, todas la EPS, la ARP eso lo da la empresa por ley tiene que hacerlo la empresa con los empleados, o sino no puede trabajar.

Entrevistador 1: Bueno terminando esta categoría damos continuación a la segunda categoría la cual denominamos: Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE.

Entrevistador 2: Teniendo en cuenta sobre lo mencionado acerca de la RSE ¿Qué procedimientos que lleva la empresa son responsables socialmente?

P: ¿Procedimiento?

Entrevistador 2: Por ejemplo las aguas, la zona de pinturas, lo que nos comentaba que ustedes hacen con el proceso en general con el producto ¿Qué procesos son responsables socialmente?

P: Por ejemplo digamos (ehh) hablemos de la zona de madera, donde se hacen los muebles de madera, acá se trae un tablex, si, entonces el proceso que se le hace se corta, ya lo que sobre se va empacando en canecas y se va sacando.

Entrevistador 1: ¿Si queda un material de las tablex que se hace con este?

P: Se recicla, o sea como le dijera yo, el retal se recicla y se le da el uso que se le debe dar.

Entrevistador 2: Y ya lo último que ustedes ya no utilizan más ¿Qué lo hacen?

P: Reciclarlo, acá básicamente ahí una parte que sirve y lo otro se va reciclando, queda el retal y se va reciclando.

Entrevistador 2: Es que no me queda claro, cuando usted me dice reciclar ¿a dónde va eso?, ¿lo reciclan aquí mismo o a donde lo envían?

P: No, no; eso se envía a la fábrica donde producen el tablex, allá vuelven y lo procesan, todo el retal que quede se envía a una fábrica donde se produce tablex, donde lo fabrican y haya vuelven y lo procesan, haz de cuenta el hierro, si, se envía digamos (paa) Sogamoso donde están las

grandes fábricas de (de) donde derriten todo eso y hacen el hierro, así sucede digamos con el tablex, se lleva y se reciclan y ellos lo procesan otra vez y sacan el tablex.

Entrevistador 2: ¿En otro contexto que no sea el de madera?

P: Digamos hablemos de lámina, lamina que se llama cold rolled, entonces es un mismo proceso se utiliza digamos de una lámina cierta parte, de ella le va a quedar retales, retal, retal lo mismo se hace se recicla ese retal, se lleva o se envía a una parte donde vuelven y lo procesan y hacen lo mismo, por lo general en todos los procesos es así.

Entrevistador 2: En cuanto a pinturas, me interesaría saber ¿cómo es el proceso?

P: En la zona de pinturas también, ahí queda un residuo de pintura, entonces hay empresas que compran eso para hacer más pintura.

Entrevistador 2: ¿Aquí esta empresa hace eso?

P: Si claro aquí se recicla la pintura que queda que se tiene especiales para eso y viene otra empresa y la lleva y la reprocesa. O sea igual esa si ya no la van a derretir, esa tiene un proceso digamos de purificación llaman eso para que otra vez la pintura quede perfecta.

Entrevistador 1: ¿Esto lo hacen en la otra empresa?

P: No hay empresas que se dedican a eso, hay unas empresas que digamos, digamos (ehh) ellos saben que trabajamos con pintura entonces ellos vienen y llevan la pintura de reciclaje.

Entrevistador 2: Teniendo en cuenta que hemos hablado de RSE, si la empresa implementara la RSE ¿Cómo se vería dentro de 5 años?

P: (Silencio) Como se vería dentro de 5 años (uy) una empresa con muchas maquinarias, sofisticada, que día a día está saliendo mucha maquinaria nueva, que ya digamos si en esta máquina digamos trabajan 3 personas, la de 5 años ya no trabaja sino 1 persona, entonces ya serian avances, avances tecnológicos.

Entrevistador 2: ¿Qué pasaría con los otros 2 trabajadores?

P: Eso ya tocaría preguntárselo a la tecnología, que va a pasar con nosotros de aquí a mañana cuando todo se maneje a base de máquinas, entre mas día más se va quedando la gente sin empleo, porque los están remplazando las maquinas, la modernización, entonces qué pasaría pues la gente si en esta trabajan 3 y de lógico va a quedar 1, pues quedan 2 sin empleo, a buscar empleo no hay más que hacer, o bregar a ubicarlo en otra parte.

Entrevistador 2: Y en cuanto a temas como la capacitación, el plan de trabajo que llevan ¿qué pasaría dentro de 5 años si se implementara la RSE?

P: Como ya dentro de 5 años sería ya más sofisticada, pues la capacitación normal llevo la maquina nueva, y el operario una capacitación que se le da ahí veces se da de una semana, 3 días.

Entrevistador 1: ¿Quién se encarga de dar la capacitación?

P: Por lo general el que se encarga de dar la capacitación de la maquina es los fabricantes, ellos tienen personas, si digamos es una dobladora mandan, se compró una dobladora de X empresa, de haya mandan la persona que sabe, persona idónea para que venga a dictar las capacitaciones.

Entrevistador 1: ¿Y esta se les da a todos los trabajadores o solo al que va a manejarla?

P: Por lo general se utilizan máximo dos personas que reciban la capacitación, según la máquina que sea, según el trabajador también, porque si es una trabajador que trabaja en metalmecánica no se le puede dar capacitación en arriba en pintura, o sea si yo soy metalmecánico y es una dobladora yo voy a recibir esa capacitación, tiene más idea.

Entrevistador 1: Si, lo que usted me quiere decir es que la empresa lo que mira es eso depende de la capacidad que tenga el trabajador para manejar la máquina.

P: Si de pronto si se ve otro empleado que esté interesado sobre esa máquina, ahí vea que yo quiero de pronto recibir esa especialización a ver si yo aprendo.

Entrevistador 2: La RSE requiere un manejo básico, pero en algunas cosas tiene temas técnicos. Me gustaría saber si la empresa llegara a implementar la RSE, están capacitados o ¿En que se están capacitando hoy en día?

P: La empresa está capacitando a los empleados, o el personal que tiene, no digamos tanto así, es mejor personal, en la maquinaria, la maquinaria que digamos está a la vanguardia del día, maquinaria nueva por ejemplo ir a la feria de exposición que presenta mucha maquinaria, haya la empresa lleva unos 5 trabajadores y van mirando las máquinas y haya mismo dictan cursos de capacitación.

Entrevistador 1: Y hay otra capacitación que implemente la empresa digamos en comunicación, otros.

Entrevistador 2: Aparte de las capacitaciones en maquinaria.

P: Si pues por ejemplos e ha capacitado gente para (mmm) para estar pendientes si hay un accidente, habido como capacitaciones que le paso un accidente a alguien entonces que primeros auxilios prestarle, entonces la empresa también ha capacitado gente para eso, en caso de un accidente, para que no necesariamente esperar hasta que se muera y llegue la ambulancia, sino que pueda haber alguien que le pueda salvar la vida.

Entrevistador 2: Y en cuanto a personas que están en el campo administrativo o los mismos directivos ¿en que se están capacitando?

P: Ellos capacitándose como le decía en el manejo de la empresa, el manejo del personal, ellos toman curso sobre todo en manejo empresarial.

Entrevistador 2: Dentro de los operarios existen personas idóneas que tengan ya los cursos para capacitar a los otros o ¿Cómo se hace el proceso de capacitación?

P: Pues según el área de trabajo, si, en las áreas de trabajo ahí personas capacitadas para capacitar a otras personas.

Entrevistador 2: Si se llegara a implementar la RSE, ¿estarían preparados a nivel personal y logístico, para realizar los cambios que trae esta certificación?

P: Si, claro, por ejemplo si se llegar a implementar algo más aquí la empresa puede responder a cualquier requerimiento que se le hace.

Entrevistador 2: Frente a la implementación de la política de RSE, en esta empresa ¿Cómo sería la comunicación en la parte interna entre los empleados y empleadores, pero también en la parte externa de la organización hacia la comunidad, los proveedores, los clientes? Entendiéndose comunicación como una conexión que hace la empresa con los mismos trabajadores, los clientes.

P: ¿En este momento de la empresa?

Entrevistador 1: Si se llegar a implementar la RSE

P: Pues con los empleados por ejemplo, como siempre ha sido la comunicación entre empleados y directivos pues normal bien, y con la comunidad también como siempre, esta empresa siempre se ha caracterizado con la comunidad, la va muy bien o sea las directivas salen hablan con la gente dialoga de pronto.

Entrevistador 2: Y con el medioambiente ¿Cómo harían esa comunicación?

P: Pues con el medioambiente, para que no sufra el medio ambiente por lo que produce la empresa, (ehh) por ejemplo los residuos como le decía antes, darle un buen uso digamos, con su reciclaje cada parte, tener las empresas que se encargan de llegar esos residuos como para no hacerle mal al medio ambiente.

Entrevistador 2: Teniendo en cuenta la diferenciación de lo que le habíamos comentado de los diferentes puntos con los que interactúa la organización ¿Cómo se da la relación de los trabajadores con cualquier persona que los contacte? ¿Esta mediado por alguien esta comunicación? O ¿hay un operario a cargo?

P: No pues por lo general acá los empleados pueden, como le digo interactuar con cualquiera, no hay ninguna persona que sea intermediario.

Entrevistador 2: Pero por ejemplo viene una persona particular viene a requerir un servicio y se acerca a la zona de madera.

P: Ah no eso si ya toca con el jefe de planta, ellos pueden atenderlo, buenos días señor, buenas tardes, señor que necesita, necesito esto y esto, ya un momentico, entonces llaman al jefe de planta y ya se sigue el proceso que se debe seguir.

Entrevistador 2: ¿Y cuál es el proceso?

P: El proceso se le pregunta al cliente, por ejemplo necesito este mueble con estas medidas, si, entonces ya uno pues listo pasa un informe a la oficina, envía haya al señor haya le dan los precios, el señor deja las medida, como quiere el mueble o que características lo quiere, después para seguir el proceso ya de la oficina si de pronto hacen algún negocio o alguna cosa ya envían la orden de producción al jefe de planta y se procede.

Entrevistador 2: Como lo hablábamos anteriormente sobre la comunicación con la comunidad ¿Quién sería el que se encargaría de hacer esta conexión de hablar con la comunidad?

P: Pues ahí (mmm) el subgerente, sería como el más indicado para hablar con la comunidad que estuviera, como que mantuviera una relación de la empresa con la comunidad.

Entrevistador 2: La certificación de RSE pide que hayan unos parámetros del trato con los trabajadores y que haya una responsabilidad interna a nivel laboral, si se llega a presentar un caso como la pérdida de una herramienta ¿Usted qué haría?

P: Pues si se presenta el caso como la pérdida de alguna herramienta, pues habría primero investigar cómo fueron las cosas, el motivo de perdido, en donde fue, como se presentó, si fue que salió de aquí, o sea de la planta, se la llevaron, tocaría investigarlo.

Entrevistador 2: Podría comentarnos como hacen ese proceso aquí, se ha dado la pérdida de alguna herramienta.

P: Pues hasta el momento no. Si se da seria mirar cámaras, mirar videos y mirar si esa herramienta estaba a cargo de alguna persona y hablar con el que paso, donde la dejo, como fue, hacerle como un seguimiento a ver a que se llega

Entrevistador 2: ¿Quién haría eso?

P: Ahí si le tocaría al jefe de planta, hacerle el seguimiento, y mirar a ver en quien cae la responsabilidad.

Entrevistador 2: ¿Aquí existe un manual de trabajo?

P: Si, claro.

Entrevistador 1: Podría comentarnos acerca de este.

P: Pues el manual de trabajo, como cumplir las normas, ósea, manual de trabajo como decía antes hora de llegada, hora de salida, (ehh) digamos se trabaja de lunes a viernes horario normal, si hay que trabajar un sábado son horas extras y si de pronto ahí que trabajar de pronto en algún caso un domingo o un festivo también son horas extras, sería como un manual de trabajo.

Entrevistador 1: ¿Estas horas extras son remuneradas por la organización?

P: Sí, claro pagan.

Entrevistador 2: ¿Cómo se cumple la normatividad de este manual de trabajo? Me podría dar un ejemplo

P: No le entiendo la pregunta.

Entrevistador 2: Me dice que existen unas normas, como hacen para que estas normas se cumplan.

P: Ah no pues ahí si para que las normas se cumplan en el día a día uno está aquí y se da cuenta que se cumplen con los empleados.

Entrevistador 2: Pero por ejemplo una de las normas que nos mencionaba era tener los implementos, si a un trabajador lo encuentran sin los implementos, ahí estaría irrumpiendo la norma.

P: No, no, o sea en un caso en que un trabajador no este con los implementos o no cumpla las reglas del trabajo dentro de la empresa existen sanciones, por ejemplo todos los trabajadores de la empresa ya sabe, por ejemplo deben usar la dotación que se les da, si por ejemplo pasa el jefe de planta y le dice señor póngase su tapabocas, su tapa oídos, primera vez no hizo caso, segunda vez se le hace un llamado y tercera ya si no la cumple toca sancionarlo.

Entrevistador 2: ¿Y qué personas se encargan de hacer esto?

P: El jefe de planta.

Entrevistador 2: ¿Al momento de realizar el proceso de selección se tiene en cuenta el género, la edad, la religión, la raza?

P: No, eso se llama discriminación, y eso no, aquí no, de pronto la edad, por ejemplo muy avanzada.

Entrevistador 2: ¿Y en cuanto al género?

P: Pues el género acá por lo general son solo hombres, género masculino, porque el trabajo requiere de género masculino, no porque la género femenino no lo pueda hacer sino porque es muy duro para el género femenino.

Entrevistador 2: Ah tenido conocimiento de alguna mujer se ha presentado.

P: Si, claro.

Entrevistador 2: Y la respuesta ha sido ¿No?

P: Si se le ha dado trabajo, pero en otras áreas como las oficinas.

Entrevistador 2: ¿Quién es el encargado de hacer el proceso de selección?

P: (mmm) El jefe de planta.

Entrevistador 1: ¿Y de qué manera lo hace?

P: Se entrevista primero a la persona, mira la hoja de vida, se le mira el historial, en que empresas ha trabajado, que capacidad tiene, si sirve para los trabajos que se realizan acá, o no sirve, aunque por lo general todas las personas sirven para algo. Si no que la vaina es que vayan cogiendo el ritmo de trabajo delo que se hace aquí.

Entrevistador 2: en cuanto a la calidad de producto que brinda la organización, ¿Considera que es competitivo ante otras empresa del sector de industria?

P: Sí, claro.

Entrevistador 2: ¿Por qué?

P: Porque aquí o sea el producto que se saca es de buena calidad y si es competitivo con otras empresas.

Entrevistador 2: ¿Existe una certificación que (valga la redundancia) certifique el producto?

P: Si, claro el ISO 9001.

Entrevistador 1: Nos podría explicar acerca de esta normatividad.

P: Pues que, o sea si esta empresa tiene el ISO 9001 es porque ya está certificada de buena calidad, no solamente digamos por la competencias con otras empresas, sino con muchas empresas, se ha demostrado que saca buen producto por eso es que le dieron ese certificado.

Entrevistador 2: Antes de finalizar la entrevista damos continuación a la tercera categoría la cual designamos como: Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE.

Entrevistador 1: ¿Usted sabe de qué manera se podría certificar la RSE en la organización?

P: (Silencio)

Entrevistador 1: ¿Sabe cómo se podría certificar?

P: (mmm) Como se podría certificar la empresa, no entiendo.

Entrevistador 1: ¿Conoce alguna normatividad de RSE que la empresa se podría certificar en él?

Entrevistador 2: Así como nos mencionaba la ISO 9001, pero que otras certificaciones conoce que sean de RSE.

P: Pues yo la verdad no conozco otra.

Entrevistador 1: Existe una normatividad la cual consta del GRI, el CERES, la ISO 14000 y la S.A 8000, estas cumplen con algunos procedimiento, por ejemplo el GRI es que certifica a la organización en cuanto a la sostenibilidad que tiene, a partir de evaluar su desempeño económico, social y ambiental a través de la gestión de prácticas responsables y si es capaz de seguir sosteniéndola. La CERES es una certificación colombiana.

Entrevistador 2: Busca brindar el servicio de certificar los productos para que estos sean confiable. Ya hablando de la ISO 14000 un estándar internacional, que direcciona a la empresa a elaborar un sistema de gestión ambiental que permite mejorar continuamente sus procesos productivos.

Entrevistador 1: Y por otro lado la S.A 8000 busca las condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; tiene en cuenta la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado. Estas son las normatividades que se tiene de RSE, para certificarse.

Teniendo en cuenta esto quisiéramos saber si frente a una implementación de un certificado de RSE ¿qué haría la empresa para mantenerse y seguir creciendo en el sector de la industria?

P: Que haría seguir fomentando el trabajo y sacar buena calidad para mantenerse, y ser constantes con los productos, con los clientes.

Entrevistador 1: ¿Qué medidas de seguridad están presentes en la organización para mantener el bienestar a los trabajadores y también en cuanto a los productos, las prácticas y dinámicas realizan los trabajadores?

P: Las medidas de seguridad las de (ehh) tener la dotación, las medidas de seguridad para los trabajadores, darle toda su dotación eso sí, en cada haría se requiere de diferente dotación, en unos como le decía antes debe usar guantes especiales, en otros caretas, por ejemplo las botas, que no le vaya a pasar nada, punta de acero, serian como las medidas de seguridad, en cuanto a escaleras también hay que tener en cuenta eso, mantener todo despejado de pronto no vaya a ver un accidente.

Entrevistador 1: ¿Que impactos medio ambientales maneja la empresa con los productos que utiliza? Por ejemplo que cuidados utiliza la empresa para el mantenimiento del agua, del desinfectante ¿Qué cuidados tiene? ¿Cada cuánto son cambiados?

P: Los químicos se cambian según el trabajo que haya, si, y cuando se cambia esa agua se recoge viene una empresa y la lleva.

Entrevistador 2: Cada cuanto se realiza este cambio

P: Por ahí cada 2 mes de esos quimismos, entonces ya cuando se cambie se mete agua nueva, se mete químicos nuevos y el agua que quede se la lleva una empresa y le hace su tratamiento.

Entrevistador 2: ¿De qué manera se divulgan y se defiende los intereses de los trabajadores en la empresa?

P: Es decir.

Entrevistador 2: ¿Como los trabajadores exponen sus intereses a la empresa?

P: Individual, cada uno va a la oficina, habla con la de recursos humanos, expone su caso, es por lo general lo que se hace.

Entrevistador 2: Pero por el medio que lo hacen solamente es verbal o hay otros medios donde hacen la comunicación

P: Por lo general es verbal.

Entrevistador 2: ¿Cómo podría la organización implementar planes o lineamientos responsables, para mejorar las prácticas que se realizan en la empresa?

P: Para mejorar las practicas, pues de pronto si se hace algo nuevo, traerlo a la empresa.

Entrevistador 2: Y ¿cómo la empresa se organizaría para realizar esa práctica?

P: Pues tocaría que practica se quiere implementar más acá, para mirar cómo se hace la organización.

Entrevistador 1: Por ejemplo si la organización hiciera una actividad o trajera una máquina, que lineamiento responsable podría hacer que mejorara la empresa. ¿Cómo sería el plan que se llevaría a cabo para la capacitación de la maquina?

P: Pues ahí primero que todo habría que mirar lo grande de la máquina, adecuar un espacio que sea acorde con la máquina y ya instalarla y darle la capacitación a los empleados que necesiten la capacitación para esa máquina.

Entrevistador 2: Hablando de capacitación en la RSE es una de los temas que aborda es la certificación ¿Cómo haría la organización para incrementar estas capacitaciones? Teniendo en cuenta que ya existen unas, pero serían necesarias otras.

P: Otras pues tocaría averiguar en qué más se podría capacitar como la empresa y los empleados.

Entrevistador 2: ¿Que actividades permite que los trabajadores tengan un equilibrio en su vida laboral, en su salud y en su familia?

P: ¿Actividades cómo?

Entrevistador 2: Usted hablaba que la empresa realiza actividades en pro de los trabajadores, ¿esto permite estabilidad de los trabajadores en su vida laboral, en su salud y en su familia?

P: Pues yo creo que sí.

Entrevistador 1: Como por ejemplo ¿cuál actividad?

P: Por ejemplo cuando ahí digamos un almuerzo, me parece que es como bueno para reunir la gente, que estén más unidos, con la familia, que vengan las mujeres, los hijos de los empleados.

Entrevistador 1: ¿Esto se ha implementado ya en la empresa?

P: Eso se ha hecho acá, y yo creo que eso ayuda a la persona.

Entrevistador 2: ¡Bueno! Damos por finalizada la entrevista agradeciéndole su participación y colaboración

P: Muchas gracias.

Anexo #4

Entrevista # 2 María* (Asistente de Gerencia)

*** Cambia el nombre del participante para proteger su identidad.**

***Entrevistador 1:** Buenas tardes, me presento mi nombre es Natalia Amaya y el de mi compañera Edna Jaimes, nosotras somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y en este momento estamos llevando a cabo nuestro proyecto de grado titulado IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RSE EN UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

Por lo tanto de ante mano le agradecemos por permitirnos llevar a cabo esta entrevista.

Como anteriormente le explicamos en el consentimiento informado que usted ya usted firmo, pues esta entrevista será grabada con fines académicos y por ende la información será anónima. Antes de iniciar quisiera saber si usted sabe ¿qué es la RSE?

María*: (mmm) no

Entrevistador 1: Bueno antes quisiera explicarle un poco acerca de la RSE.

La RSE pues es una estrategia que adquiera la empresa voluntariamente esta tiene un impacto positivo ante el mejoramiento social, económico y ambiental, pues teniendo en cuenta los principios éticos y legales que contrae la RSE en una organización, como objetivo tiene el mejorar la situación competitiva, la credibilidad de la empresa sea más constante y la sostenibilidad de la misma.

Por ello para su implementación hay que certificarse y esto trae consigo tener en cuenta las políticas que esta requiere, que se basan en la conducta empresarial, las prácticas de empleados, salud y bienestar también de los empleados, la participación de la comunidad donde esta inversa la organización y pues debido a esto se tiene cumplir con ciertos requisitos para llegar adquirir la certificación.

Todo esto con el fin de generar un impacto positivo en las prácticas de la RSE a nivel interno y externo en la organización.

Dada esta explicación quisiera saber si tiene alguna pregunta....

M: No

* Natalia Amaya Caicedo

Entrevistador 1: ¡Bueno! dada esta explicación damos inicio a la entrevista, comenzando con la primera categoría la cual denominamos: Estructura organizacional.

¿Cuénteme una cosa la organización tiene organigrama?

M: (mmm) si

Entrevistador 1: ¿me podría hablar acerca de este?

M: En cabeza está el gerente, luego está la subgerente, el jefe de planta, el revisor fiscal y el contador que son los principales y de ahí en adelante pues están los operarios.

Entrevistador 1: Teniendo en cuenta lo que usted me comenta me podría hablar acerca de la Misión y la Visión de la empresa.

M: ¡Bueno! la misión de ITHA pues es (mmm) se especializa en crear ambientes de oficinas y atención al público en general y la visión es consolidar a la empresa para prestar servicios y un buen servicio a los bancos que es con lo que trabajamos nosotros y en cuanto a la entrega de nuestros productos.

Entrevistador 1: En cuanto a lo que usted me comenta entonces ¿Cuáles serían los valores por los cuales se rige la organización para llevar a cabo esta Misión y Visión?

M: Principalmente la responsabilidad y el entrenamiento del personal para que así mismo los operarios sepan trabajar y entregar un buen producto al cliente, siendo así responsables también en las entregas del producto al cliente.

Entrevistador 1: Bueno usted me cuenta que una de los valores es también la capacitación del personal, entonces ¿Cuáles serían las normas que tiene ITHA Instalaciones basadas en la RSE para capacitar a los empleados o para llevar a cabo las prácticas laborales en la empresa?

M: Se les enseña y se les exige que deben tener su dotación completa para que estén protegidos y así mismo que cuiden los materiales y la maquinaria que se les entrega para llevar a cabo su labor, es decir que desde un principio se les enseña a tener su dotación completa que es su uniforme y los implementos de protección.

Entrevistador 1: A parte de las normas que me cuenta ¿existen otras normas que estén implementadas en la organización?

M: Si, una de ellas es que el trabajador no puede llegar en estado de alicoramiento o embriagues, por la razón que se maneja mucha maquinaria por prevención y protección de ellos mismos.

Entrevistador 1: Bueno ya explicado anteriormente lo que es la RSE cuénteme ¿cuáles serían las actividades que se realizan aquí en la organización que tengan que ver con RSE?

M: No te entiendo muy bien la pregunta

****Entrevistador 2:** ¡O sea! qué actividades realiza la empresa en pro de los trabajadores.

M: Pues aquí las actividades que realizan son las capacitaciones aunque no son muchas en esta nos enseñan la utilización de cada uno de los elementos que no son entregados y también al finalizar el año para la despedida nos hacen una salida y nos regalan una ancheta y pues nos dan las gracias por las labores prestadas.

Entrevistador 1: Si la organización llegase a implementar la RSE ¿quién se encargaría de tomar las decisiones en cuanto las actividades que se realizarían de RSE en la empresa? Teniendo en cuenta que estas deben llevar su monitorio y registro ya que esto es un requisito para llevar a cabo la certificación.

M: Inicialmente lo autoriza el gerente en conjunto con la subgerente que son los dueños de la empresa y ya ellos luego delegan a alguien para que haga el seguimiento correspondiente.

Entrevistador 1: ¿Y de qué manera lo haría?

M: Con capacitaciones.

Entrevistador 2: ¿Y cuál sería el paso a paso de dichas capacitaciones?

M: Pues nada (mmm) ellos por lo general en las capacitaciones nos hablan y nos explican de que se trata la reunión, luego nos explican el tema a llevar a cabo y para finalizar nos dan un desayuno.

****** Edna Jaimes Rivera

Entrevistador 1: Teniendo en cuenta que las políticas de RSE se basan pues en la conducta empresarial, las prácticas de empleados, salud y bienestar y así mismo las relaciones o vínculos que se da con la comunidad donde se encuentra inversa la organización.

En ese sentido cuales son las ¿las políticas de RSE con las que la compañía cuenta en este momento?

M: Pues en cuanto a los operarios, ellos están obligados a que cuando salgan a una obra deben llevar los implementos de protección como lo son las gafas, los tapa oídos, los guantes el uniforme como presentación personal.

También como política de RSE se tiene en cuanto en las bodegas la señalización y los comunicados que se genera por si hay algo que está fallando o afectando a los trabajadores, y en cuanto a los puntos de trabajo y el área de trabajo de cada operario, pues se sabe que se debe tener en orden par así mismo entregar las cosas a tiempo y con calidad.

Entrevistador 1: Supongamos que la empresa implementa la RSE, en ese caso ¿cómo serían los planes y regulaciones de RSE para llevar a cabo en la organización?

M: Yo me imagino que con reuniones y con una persona que le haga seguimiento a cada uno de los ítems que se requieren para llevar a cabo este proceso.

Entrevistador 1: ¿De qué manera se divulgaría esta información a los empleados y directivos? Por ejemplo: se haría de forma verbal, escrita o a través de un tercero.

M: Pues realmente aquí en la organización se establece de las dos formas, tanto verbal como escrita, porque finalmente cuando este es comunicado verbalmente porque uno lo escucha y hay uno queda más entendido sobre el asunto, que escritos ya que no siempre están en un punto adecuado.

Entrevistador 1: A partir de lo que usted me cuenta ¿Qué avances ha evidenciado que ha tenido la organización, si se compara con la que era hace 5 años?

M: Pues son más ordenados y el personal se ve más entregado a realizar las labores correspondientes, además tienen muchos avances tecnológicos con las maquinarias.

Entrevistador 1: ¿De qué manera la empresa promueve y protege la salud y bienestar de los trabajadores?

M: De qué manera la promueve (silencio) pues nada teniéndolos al día con la implementación de dotación y en cuanto a la salud y eso pues la empresa es muy responsable con lo de los pagos y parafiscales para que los trabajadores siempre estén protegidos.

Entrevistador 2: En cuanto los parafiscales ¿cuáles son los beneficios que les brinda a los trabajadores?

M: Pues en los parafiscales esta lo de la EPS, que le cubre la EPS al empleado y a la familia. En cuanto a la caja de compensación está el empleado y la familia afiliado y en el fondo de pensiones y cesantías también lo cubre la organización con los pagos mensuales.

Entrevistador 1: Terminada esta categoría damos continuación a la segunda categoría la cual es: Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE.

Entrevistador 2: Teniendo en cuenta lo que hemos hablado sobre la RSE quisiera saber ¿Qué procedimientos con RSE tiene la empresa con la fabricación de sus productos?

M: Pues nada los muchachos que manejan las maquinas tienen que estar en sus cinco sentidos ya que esta maquinaria es de alto riesgo, por eso ellos deben estar muy pendientes para que entreguen los materiales en buen estado y para que no se causen ningún daño.

Entrevistador 1: A partir de lo que usted me cuenta de los procedimientos ¿Cómo se vería la organización si implementa la RSE dentro de 5 años?

M: Pues yo creo que ya tendría que ser más ordena la organización en cuanto a los procesos que se llevan en este momento en la organización, teniendo en cuenta también la responsabilidad y la adaptación del trabajador.

Entrevistador 2: Y en cuanto a una parte más interna ¿qué avances considera que se podrían dar?

M: Pues yo me imagino que tratar de certificarse, así como lo están haciendo con la ISO 9001

Entrevistador 2: Bueno y en cuanto a las relaciones laborales que avances podría evidenciarse

M: Pues no se (silencio) yo creo que los trabajadores serían más respetuosos y así mismo los directivos y así mismo serían más responsables antes sus prácticas.

Entrevistador 2: Como hemos hablado si la empresa llegara a implementar la RSE y esta normativa ¿cómo se capacitarían? ¿Y en que se están certificando hoy en día?

M: Pues actualmente la empresa está intentado sacar la certificación de la norma ISO 9001, y pues las capacitaciones se harían con el fin de enseñarles sobre la responsabilidad, el mejoramiento del producto y la entrega del mismo.

Entrevistador 2: Dentro del equipo de trabajo de la empresa ¿hay personas idóneas que capacitan?

M: Sí, pero creo que es una buena idea que se contrataran personas que supieran del tema.

Entrevistador 2: Si se llegara a implementar la RSE ¿cree que la empresa estaría preparada a nivel personal y nivel logístico?

M: Pues creo que la empresa si está preparada aunque aún le falta mucho para estar acorde ante esta temática.

Entrevistador 1: ¿Cómo reaccionaría la empresa ante los cambios que trae consigo la RSE?

M: Pues para la empresa sería muy bueno porque abriría un crecimiento a nivel empresarial y también a nivel personal en cada uno de los empleados.

Entrevistador 2: Bueno teniendo en cuenta que el implementar en una empresa la RSE requiere de manejos básicos pero también técnicos, frente a esta implementación como sería comunicación en la parte interna entre los empleados y empleadores, y en la parte externa entre la empresa y la comunidad, los proveedores, los clientes?

M: No te entiendo

Entrevistador 1: Primordialmente queremos saber cómo sería la comunicación que se tendría en la parte interna entre empleados y la otra parte como sería la comunicación con la comunidad y los clientes hacia la parte externa.

M: Pues en la comunicación interna los empleados cada vez que necesitan un permiso o una salida o una cita médica se dirigen a la oficina donde se encuentra el personal que es el encargado de esas solicitudes, y en cuanto a la comunidad nunca se ha tenido ningún inconveniente porque se ha tenido una conexión con ellos y en cuanto los clientes se da la comunicación por medio de la solicitud de cotización, de igual manera hay un personal capacitado y encargado para recibir y entregar esta información.

Entrevistador 2: Bueno, cuando una persona se le acerca a un trabajador para preguntarle alguna información sobre la organización ¿existe alguien que medio este proceso?

M: Si, existen horarios establecidos para poder atender a los clientes o personas que tengan dudas, y de igual manera los trabajadores también tienen horarios establecidos

Entrevistador 1: ¿Cuáles son esos horarios?

M: Ellos en la mañana tienen un espacio cuando salen a desayunar o a las 4 de la tarde que también salen a un receso, en ese transcurso la oficina los atiende a ellos

Entrevistador 1: Pero si llega una persona externa a la organización ¿quién es el encargado de darme la comunicación?

M: Para ello está la asistente de los jefes quien es la que informa hacer de cualquier proceso, pero con anterioridad se debe hacer una cita para ir a la organización.

Entrevistador 2: Bueno usted nos decía que con la comunidad nunca han tenido ningún inconveniente ¿quién sería la persona encargada de comunicarse con la comunidad si en la RSE se pidiera este contacto?

M: Pues por lo general la persona que siempre ha estado pendiente de estas cosas es el gerente o dueño que por su actitud de ser amable, por ser contantes y servicial con sus vecinos por eso es la persona que se encarga de todas esas cosas.

Entrevistador 2: Bueno, la implementación de la RSE tiene que ver con el medioambiente, si por ejemplo se necesitara comunicar algo relacionado con el manejo que se tiene con los materiales ¿quién sería el encargado de llevar acabo estos procesos? Por ejemplo: las pinturas y las maderas.

M: Bueno en cuanto a las maderas hay una persona que está encargada de todos los desechos que salga de la formica y del material que se utiliza, esto se guarda en una lona especial y se le entrega a una empresa encargada de recoger este material

En cuanto las pinturas hay un líder que es el encargado de cambiar las pinturas, haciendo que estas se desocupen y se reintegren las nuevas.

Entrevistador 2: La certificación de RSE pide que haya unos parámetros con el trato con los trabajadores y que haya una responsabilidad interna a nivel laboral, si se llega a presentar un caso como la pérdida de una herramienta ¿que se haría o que se ha hecho en estos casos?

M: Cada persona debe responder por su material, por ende cuando sucede esto la persona encargada de la pieza o el material es quien debe pagar el objeto perdido y responder por este, pero también se entra a hacer una revisión y verificación de la problemática, igual se busca la forma de que no pierda el empleado ni la empresa.

Entrevistador 2: ¿Cómo es la forma de hablar esta situación con el empleado?

M: Primordialmente se habla verbalmente con el empleado, pero también se hace un comunicado o un llamado de atención de acuerdo a lo que allá sucedido, esto se deja por escrito y ambas partes firman.

Entrevistador 2: Quisiera saber si aquí la organización tiene un manual de trabajo

M: Si lo hay y habla de ambas partes, pero pues ya cada uno sabe que tiene que hacer en su labora, desde la contratación se habla de este y por ende cuando una persona llega nueva hay un líder quien es encargado de explicarle a la persona todo acerca del manejo de las máquinas, los controles y los horarios.

Entrevistador 2: ¿Existe un reglamento del trabajador?

M: Si existe para ambas partes, pero cuando se contratan se habla sobre que se debe y no hacer en la organización.

Entrevistador 2: ¿Cómo hacen para cumplir estas normativas expuestas en el manual, si me podría dar un ejemplo?

M: Pues aquí se maneja varias cosas como las llegadas tarde, el empleado tiene su horario de trabajo y si este llega tarde se le sanciona, también no pueden llegar en estado de alicoramiento o sino los devuelven y les descuentan el día y el dominical.

En cuanto a (silencio) por ejemplo cuando están enfermos y tienen que ir al médico lo que tiene establecido la empresa es que el trabajador se debe presentar al sitio antes del horario de trabajo y si se presentan después este tiempo debe ser pagado por el trabajador, en cuanto los tiempos y horarios la empresa si es muy exigente.

Entrevistador 2: En cuanto lo que me comentas de los tiempos, me podrías decir ¿cuál es el horario de trabajo?

M: Aquí hay dos horarios de trabajos uno para los operarios que es des las 7 de la mañana hasta las 5:30 de la tarde, teniendo 3 recesos a las 9:00 de la mañana tienen 15 minutos, a las 12 salen media hora a almuerzo y luego a las 4:00 de la tarde tienen 15 minutos; y el horario de oficina es de 8 de la mañana hasta las 5.30 con un receso de una hora que es la de almuerzo; hay días que los operarios tienen que venir a trabajar los sábados y para el horario de oficina si es obligatorio venir los sábados.

Entrevistador 1: Esas horas extras que hacen los operarios ¿son remuneradas por la organización?

M: Si, cuando hay que trabajar horas extras la empresa las paga con dinero o muchas veces son cambios que hacen con los empleados en cuando permisos o salidas, pero por lo general la empresa paga las horas extras.

Entrevistador 2: A la hora de selección de personal la empresa tiene en cuenta el género, edad o religión

M: No para nada.

Entrevistador 2: Me podrías comentar porque hay más operarios hombres trabajando en la organización que mujeres

M: Por lo mismo, porque en las dos bodegas hay que trabajar con maquinaria muy pesada y por ello el manejo de los hombres es más para los hombres y las mujeres que hay en la empresa son

las encargadas de estar en la oficina de las cotizaciones, de contestar los teléfonos y de la contabilidad.

Se intentó alguna vez trabajar con mujeres, pero los hombres son muy atrevidos por eso se decidió no dejar mujeres para ese trabajo.

Entrevistador 2: En cuanto la calidad de producto que brindan ¿son competitivo ante otras entidades?

M: Si

Entrevistador 2: ¿Por qué?

M: Porque la empresa fabrica los muebles para oficinas abiertas y para bancos, y se caracteriza por entregar los muebles en perfectas condiciones y por eso porque estén mejor diseñados que otros muebles para que sean más reconocidos.

Entrevistador 2: Antes de finalizar la entrevista damos continuación a la tercera categoría la cual es: Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE.

Entrevistador 1: ¿Usted sabe de qué manera podría certificar RSE para su organización?

M: No

Entrevistador 1: Bueno, le voy a contar que existe unas normatividades como lo son el GRI, el Ceres, la ISO 14000 y la S.A 8000 que son entidad que se encargan de la certificación de la RSE, cada cual con sus fundamentos.

El GRI es una entidad que se encarga de llevar a cabo la certificación y la elaboración de registros de sostenibilidad de las compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social a través de la gestión de prácticas responsables.

La CERES es una certificación colombiana que busca brindar el servicio de certificar los productos para que estos sean confiable.

Y por otro lado la S.A 8000 básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado.

Entrevistador 2: En cuanto la ISO 14000 también es un estándar internacional, que direcciona a la empresa a elaborar un sistema de gestión ambiental que permita la mejora continua en sus procesos productivos.

Entrevistador 1: Teniendo en cuenta lo que le acabamos de explicar, frente a una implementación de un certificado de RSE ¿Qué haría la empresa para mantenerse y seguir creciendo en el sector industrial?

M: Pues nada, entregar lo mejor de sí y seguir fabricando y produciendo con una buena calidad, con el fin de seguir creciendo también se podría buscar hacer posible la certificación.

Entrevistador 2: ¿Y en cuanto al producto?

M: No pues seguir entregando el mejor producto para que sea reconocido y sea el mejor y lo diferencien de los demás.

Entrevistador 1: Teniendo en cuenta lo que usted me comenta ¿Qué medidas de seguridad están presentes en la organización?

M: Pues (mmm), en este momento es que cada uno de sus empleados tenga al día su dotación para que más adelante no vayan a ver daños que conlleven a la interrupción de la salud de cada uno.

Entrevistador 2: En cuanto otros aspectos más externos por ejemplo ante situaciones ambientales, que reacciones tendrían los trabajadores.

M: Pues también (mmm) se maneja un circuito cerrado de cámaras que hacen que estén pendientes de los movimientos de cada uno de los trabajadores y los carros también están monitoreados por si llegase a ocurrir algo o para evitar algún problema.

Entrevistador 1: ¿Si llegase a ocurrir un terremoto que preventivas tomaría la organización o que medidas de seguridad tiene la organización?

M: Pues aquí tienen implementado la señalización en cada una de las bodegas, y en cuanto los puntos de encuentro cada uno de los empleados saben que son cerca al sitio de trabajo, saben también que no se debe correr ni alarmarse, pero así mismo hay 2 o 3 personas que están encargadas de tener todas estas medidas de precaución y pues esto se habla en las capacitaciones y todo para que no se nos olvide.

Entrevistador 1: ¿Cómo maneja la empresa los impactos medioambientales de los productos que utiliza? Por ejemplo: que cuidado la empresa realiza para el mantenimiento para el área de lavado, del agua y desinfectante, de todos estos químicos.

M: Pues los tanques y las aguas que se manejan en la empresa se cambian mensualmente, pero depende de la cantidad de trabajo que este entrando en ese momento, porque si ha habido mucho el cambio del agua tendría que ser de cada 15 días, pero por lo general se hace cada mes.

Entrevistador 2: ¿Y qué se hace con el agua que queda a donde es dirigida?

M: En cuanto al manejo del agua es un manejo especial y es hay una empresa encargada de llevarse todos esos líquidos y dejarlos donde los tienen que dejar, que hace con ellos de ahí en adelante no se pues porque ya han salido de la empresa.

Entrevistador 2: ¿De qué manera se divulga o se defiende los intereses de los trabajadores ante la organización?

M: (ehh) pues los empleados o sea hay como un conducto ellos se dirigen al jefe de planta y el habla con la subgerente y el gerentes y hay llegan a un acuerdo y es el jefe de planta quien es el encargado de llevar dicha respuesta.

Entrevistador 2: ¿Cómo podría la empresa implementar planes de RSE para mejor las prácticas que se realizan en la organización?

M: Pues en cuanto al medio ambiente seguir implementando lo de las labores correspondientes de reciclaje que tiene cada área y seguir en esa continuidad.

En cuanto al personal seguir manejando lo de riesgos laborales, que tengan sus áreas en buen estado limpios y pues para que no hallan riesgos que ellos mismo no se bloqueen sus espacios.

Entrevistador 2: Hemos hablado sobre la capacitación y usted comentaba que no era muchas las que se hacían la implementación de la RSE en algún sentido exige dichas capacitaciones, ¿cómo haría la empresa para implementar estas capacitaciones?

M: Pues primero se tendrían que informar y tener a todo el personal junto, que pues a veces es lo que no deja que se hagan capacitaciones o reunión, por lo mismo que es una empresa que fabrica muebles y presta servicios los muchachos no siempre están en sus áreas.

Entrevistador 1: ¿De qué manera las actividades que se realizan en la organización permiten que sus trabajadores tengan un equilibrio laboralmente, de salud y familiar?, como por ejemplo que actividades permiten que su vida laboral se complemente con la salud y la familia.

M: Pues aquí en la organización se habla más del beneficio de cada trabajador, pero no siempre se tiene en cuenta la familia, pues en el único momento que esto sucede es cuando los dueños tienen un gesto con los hijos de los empleados.

Entrevistador 1: Me podría dar un ejemplo

M: Pues, en el mes de octubre cuando va a llegar el día del niño, los dueños de la empresa le regalan una calabaza llena de dulces a cada uno de los hijos de los empleados.

Entrevistador 2: Damos por finalizada la entrevista agradeciéndole su participación y colaboración.

M: Gracias a ustedes.

Anexo #5

Entrevista # 1 Camilo* (Mesero)

***Cambia el nombre del participante para proteger su identidad**

***Entrevistador # 1:** Bueno entonces nuevamente buenas tardes, mi nombre es Paula Hermida y el de mi compañera es Alejandra Pedroza, nosotras somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y en este momento estamos llevando a cabo nuestro proyecto de grado que se llama

* Paula Andrea Hermida

IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RSE EN UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Entonces le agradecemos nuevamente que nos esté ayudando en esta entrevista, Como anteriormente le explicamos en el consentimiento informado que usted ya usted firmo, pues esta entrevista será grabada con fines académicos y por ende la información será anónima.

Camilo*: si, está bien gracias

****Entrevistador # 2:** bueno entonces en primera medida quisiera explicarle un poquito acerca de que es la RSE.

La RSE es una estrategia voluntaria que tiene un impacto positivo en la organización. ¿En qué áreas de la organización? en el área social y en toda la comunidad que esta alrededor de la organización, en ustedes que son los trabajadores y en el ambiente, también tiene en su implementación, pues tiene que ser certificada y tener en cuenta las políticas que se basa pues en la conducta empresarial y las prácticas de los empleados, salud, bienestar, donde se encuentra inmersa la organización, pues básicamente estas temáticas maneja la responsabilidad social empresarial.

Entrevistador # 1: dada esta explicación damos inicio a la entrevista.

Entrevistador # 2: bueno la primera categoría se llama estructura organizacional, en esta categoría quisiera que me contara un poco acerca de la organización, ¿si conoce el organigrama de la organización? Y ¿Cómo está compuesto?

C: ¡Bueno! primero en la empresa, en la organización no hay un organigrama de empleados, primero pienso que falta mucho lo que es la comunicación organizacional en la empresa a nivel de empleados, que digamos digan él es el dueño, estos son los administradores, jefe sí que este enfocado a decir miren él es el dueño, estos son los administradores no o sea es como muy cada uno uno por su lado.

****** María Alejandra Pedroza

C: La otra cuestión es que de pronto mucha gente toma rasgos que no le toca de su papel digamos hay mucha gente es un empleado igual que nosotros y toma rasgos de jefe o algo así que no le pertenece, entonces yo creería que en esa parte la empresa falla mucho en lo que es un organigrama o una comunicación social con el desempeño de los empleados por qué no lo tiene y... ¡pues ya!...con eso pienso que es todo.

Entrevistador # 1: es decir, que entre varios de ustedes se reparten las tareas por así decirlo, según lo que me comento.

C: si, no pues digamos aquí en la principal hay un administrador que dirige las tareas, pero lo que te digo digamos hay mucha gente que no es administrador que es gente muy aparte que son empleados igual que nosotros que también tratan de tomar como esa labor de que venga haga tal cosa... entonces pienso que falta en ese sentido en la empresa para tener una buena comunicación organizacional, y tener un organigrama organizado, si y respetar los rangos digamos bueno él es el dueño listo se respeta, él es el administrador listo se respeta pero mucha gente no respeta eso, tampoco solo se tratan mal entre ellos entonces la organización en ese sentido si es como muy débil por decirlo así.

Entrevistador # 2: bueno teniendo en cuenta lo que usted me comenta, quisiera que me explicara un poco acerca de la misión y la visión que tiene la organización?

C: (¡uy!) eso es un poco difícil porque bueno la historia de la empresa en si no ayuda mucho para tener una misión y visión clara, en si un enfoque como una empresa multinacional no por que digamos lo que es en una multinacional ellos tienen una visión, digamos que es traer exportación o importación. Acá digamos como la formación que ha tenido la empresa que es un poco familiar no ha tenido como ese desarrollo hacia la visión y misión de una organización clara, pero yo creo que se puede basar en el servicio al cliente, que el servicio al cliente sea mejor que los productos que se sirvan que le agraden al cliente, yo creo que es como un poco como la misión y la visión en el momento en la empresa

Entrevistador # 2: teniendo en cuenta lo que usted me está diciendo, también quisiera que me contara un poco ¿si la organización considera ampliarse, o tener otro lugar para desarrollar otra sede?

C: pues yo pienso que en muchas ocasiones la empresa lo ha hecho no ha tratado de incursionar muchas veces, (Eh) bueno vamos a tratar de montar otro sitio de trabajo en tal lado y tal lado, pues yo creo que las principales cosas por las cuales no ha dado es en el momento de dirigir cargos en las nuevas administraciones en las nuevas empresas no saben dirigir como esas administraciones, la otra cuestión es el punto, los puntos son muy importantes para la venta.

Entrevistador # 1: ¿cuáles son los valores por los cuales se rige la organización?

C: (¡uy!) yo creo que es muy difícil, o sea es difícil de categorizar en sí que valores se mantienen o se respetan por decirlo así entre empleados, porque si en esta empresa es muy difícil porque mucha gente se trata mal entre ellos, aquí se rige la ley del más fuerte por decirlo así, entonces el que quiera trabajar más o no en si la organización es muy mala en el sentido de valores pues por que muy pocas veces se respetan aquí.

Entrevistador # 1: es decir, ¿que no se exige respeto desde la gerencia hasta los trabajadores?

C: si se exige, pero digamos un ejemplo: tu vez a tus papas peleando y no puedes decir tus papas venga no pelee, porque tu vez aquí adentro hay administradores y entre ellos mismos se pelean muchas veces con palabras fuertes y eso entonces no se le puede exigir a la mayoría de empleados respétense, porque ni ellos mismo se respetan.

Entrevistador # 1: y en cuanto a la ética que se tiene ¿cómo es la entre la comunicación entre compañeros?

C: yo creo que eso ya es un ámbito muy diferente, porque entre compañeros, o sea digamos entre operarios por decirlo así ya la comunicación y la ayuda el compañerismo es grandísimo digamos todo el mundo se ayuda, todo el mundo se colabora, o sea en ese sentido creo que si es bastante fuerte el compañerismo.

Entrevistador # 2: ¿quisiera que me contara cuales son las normas basadas en la responsabilidad social empresarial con las que funciona la organización y en qué momento se desarrollan, es decir hay alguna norma de RSE en esta organización, teniendo en cuenta lo que le comentamos que es RSE?

C: yo creo que en este sentido la empresa está muy quedada y no, no hay ninguna norma por que en principio como es un asadero debería cuidar el medio ambiente vamos a reciclar, vamos a hacer tal cosa, digamos en el ámbito de los empleados yo pienso que la empresa está muy quedada porque pues es mi opinión, por que digamos ellos lo que hacen es utilizarlo a uno, digamos a usted es un empleado trabájenos un ratico y ya y no le importa como este usted o que le pasa solo trabaje y ya. En cambio en otras empresas si dicen venga que le pasa le ayudamos salud, pensión o tal cosa. En cambio acá no, usted es un empleado venga acá trabaje y tome su plata o sea lo que yo siento y lo que muchos de mis compañeros me han expresado acá y uno siente es como si uno estuviera mendigando el trabajo porque acá la verdad no es que le digan: venga lo ayudo, tal cosa hay unos que sí que llevan mucho, mucho tiempo les ayudan y hay otros que pues uno también necesita la plata pero como es nuevo no lo ayudan ni nada.

Entrevistador # 1: en ese orden de ideas quiere decir que ustedes ¿no se sienten como cuidados por la empresa?

C: realmente no, porque muchas ocasiones se ha tratado, dicen: vamos a darles incentivos, vamos a ayudarlos pero pues se queda mucho en palabras, digamos dicen hoy vamos a ayudar a los empleados, que tal cosa vamos a dar incentivos pero realmente eso se queda en palabras por que muy pocas veces se ve.

Entrevistador # 2: basado a lo que usted me comenta es decir que la empresa no realiza despedidas de final de año y no se toma en cuenta de ninguna manera el empleado?

C: si, si no hay que ser desagradecido, se tiene en cuenta de pronto los fines de año se hace una despedida o un paseo, pero digamos siempre esperas algo más por todo el trabajo que tú haces porque es un año que tu trabajas que bien o mal trabajas sábados, domingos, festivos, entre semana y pues te dicen bueno váyase a pasear, le regalamos una ancheta o algo, pero a ti te ponen a escoger entre bueno quiere ancheta o un paseo entonces uno como que no, igual si se te cruza con algo lo siento perdió paseo y perdió ancheta.

Entrevistador # 2: quisiera que me contara un poco acerca si en la organización se implementara la RSE quien se encargaría de tomar las decisiones en cuanto a las actividades que se realizan en la empresa acerca de este tema?

C: (¡uy!) yo pensaría que en el momento en el que se desarrolle estas políticas empresariales de cuidar el ambiente trabajadores debe venir una persona que realmente sepa del tema porque una persona que por de baje a alguien, o una persona que no esté capacitada que no sepa cómo es la política ambiental de cómo cuidar, pues no lo puede hacer. Deberían contratar una persona que tenga conocimiento que sea capacitada que haya estudiado.

Entrevistador # 2: teniendo en cuenta las políticas que se basan en la conducta empresarial, las prácticas de empleados, salud y bienestar. ¿Cómo es la participación de la empresa con la comunidad y así mismo como es la relación de la organización con clientes y proveedores?

Camilo: yo creo que en ese sentido esta pero años luz, porque realmente está muy mal en ese sentido no se hace ningún seguimiento a empleados, ningún seguimiento a proveedores, y con los clientes es una cuestión que tu atiendes porque hay esta otro sentimiento que es la plata y es la propina pues si yo lo atiendo bien me van a dar algo, pero mucha gente dice estoy cansado pero lo atiendo por atender. Y digamos en el momento de la comunidad no hay ninguna participación el punto de venta es muy excluyente de la comunidad por que digamos aquí no dicen venga vamos a dar tal beneficio a la comunidad digamos por aguantar la bulla que los carros que tal cosa...que accidentes. Yo creo que la comunidad no se beneficia con este punto de venta.

Entrevistador # 2: supongamos que en la empresa se implementa la RSE en ese caso ¿cómo serían los planes y regulaciones de RSE para llevar a cabo en la organización y como se dirigiría a los empleados?

C: Yo pienso que para que se desarrolle toca buscar algo que sería un enfoque a cuidar el medio ambiente contando que es un restaurante la quema de madera, pienso que el primer paso sería es buscar cómo cuidar ese medio ambiente esa ecología reciclar tapas que tal cosa, y pues yo pienso que en cuenta a los empleados en el momento en que lo implementen un pago de salud bien digamos pensiones cesantías días de descanso. O digamos muchas veces aquí las personas que trabajan de recorrido tienen un día de descanso y muchas veces se los quitan no es que tiene que trabajar hoy o cuestiones así entonces yo pienso que se tiene que respetar esos días laborales de descanso.

Entrevistador # 2: como me menciona anteriormente no se generaba políticas en cuanto al reciclaje, en ese sentido ¿en ningún momento hubo un desarrollo en este proceso?

C: pues si en algún momento pues por una persona un empleado que era un operario dijo no pues vamos a reciclar entonces se dijo lo que reciclemos vamos a usar para un reconocimiento para ustedes, para un paseo para no sé qué pero, realmente si se hizo el reciclaje como por dos meses, pero después que se vendió lo primero pues la plata no se vio la cogió la persona y se desmotivaron para reciclar para que otro coja la plata como que no aguanta.

Entrevistador # 2: ¿y en cuanto a normativas de salud?

C: No pues en normativas de salud si estamos graves porque aquí la mayoría de empleados no tiene seguro, salud, pensiones nada, entonces digamos mucha gente que trabaja aquí es por turno, o digamos como en mi caso que soy universitario trabajo aquí para los buses fotocopias y eso. Digamos ama me han pasado como tres accidentes en el que me he cortado como así muy profundo entonces digamos el asadero pues no responde pues dicen no pues vaya halla donde Don Manuel que es una droguería y pues cúrese y ya. Esa es la cuestión que pasa aquí en el sentido de la salud de las personas que trabajan por turnos, y pues la mayoría son universitarios y los que utilizan el trabajo por la universidad.

Entrevistador # 2: ¿Que avances ha evidenciado que ha tenido la organización si se compara con lo que era hace 5 años?

Camilo: yo pienso que si se compara la empresa con lo que era hace 5 años la empresa ha desmejorado muchísimo, porque hace unos 5 años las ventas era mucho mejor la organización era mucho mejor eventos, empleados, proveedores, era muchísimo mejor estaba mucho más organizado por los administradores que estaban antes. De pronto esto puede mejorar cuando los administradores que están ahora que son muy nuevos le cojan el tiro al trabajo entonces ya puede mejorar la organización de la empresa, pero si realmente lo comparamos con hace unos años si está muy quedado.

Entrevistador # 2: ¿de qué manera la empresa promueve y proteja la salud y el bienestar de los trabajadores?

C: Bueno como te venía diciendo no es que la empresa tenga un seguro o cosas así pero hay muchas ocasiones en las que se preocupan y te dicen pues váyase temprano mejórese y muchas veces cuando hay eventos hasta la una de la mañana te dicen no llegue mañana tipo 10 para que descanse alguito y no lleguen cansados a trabajar.

Terminando esta categoría continuamos con la siguiente categoría que tiene que ver con los desafíos más representativos de la implementación de la RSE.

Entrevistador # 1: entonces como usted nos comentaba de lo que usted ha observado y de lo que le hemos comentado que es la RSE ¿Que procedimientos ha visto o conoce que tiene la empresa a la hora de calificar sus productos en el sentido de alimentación? como por ejemplo como es el proceso de desarrollo de los productos que se les da a los clientes.

C: yo creo que en ese paso la empresa pues es algo muy organizado por que siempre trata de darle algo de muy buena calidad y algo fresco al cliente digamos la empresa cumple muy con lo que es la higiene, la higiene del hospital de Fontibón. entonces yo creo que en ese punto es algo a favor que tiene de evitar que hayan plagas ,de estar fumigando, el control de las carnes , lógicamente muchas veces el cliente se queja por las carnes y todas esas cuestiones , pero yo creo que es un punto muy aparte de bueno que el gordito que tal cosa, pero yo creería que en cuestiones de higiene y calidad el asadero está muy bien.

Entrevistador # 1: nos comentaba que han habido cambios los últimos 5 años en la empresa, suponiendo que se implementara una política de RSE, ¿cómo vería la organización dentro de 5 años?

C: En el momento en el que se contrate una persona que sepa sobre lo que tú dices yo diría que habría un punto de venta marchosísimo mejor, yo diría más explotable por decirlo lo así económicamente. Una empresa con empleados que quieran estar ahí, que estén agostos, una empresa organizada, que tenga al día sus facturas, sus ventas, que necesita sus proveedores, no es que yo le compro tal cosa y ya si no tenga en cuenta a sus proveedores para tal cosa y tal cosa va a mejorar su producto.

Entrevistador # 1: bueno en ese orden de ideas cuando uno realiza una certificación en RSE se tienen que realizar cambios internos, como los que usted nombra. ¿Entonces como reaccionaria

la organización si se realizaran esos cambios, como la logística, la capacitación que se le tienen que hacer a los empleados y otros procedimientos como estos?

C: Yo pensaría que para muchos de los empleados digamos a los meseros la capacitación nos serviría mucho, además usted ya trabajo en un lado tiene una capacitación tiene al menos una certificación pues es mucho mejor porque ya te abre puertas. En cambio acá digamos que una persona diga yo trabaje en un temporal pero halla no se ve RSE ni nada de eso, no pero usted trabajaba como chévere halla usted no tenía salud ni nada. Yo creo que en el momento en el que la implemente para mucha gente como son los meseros, las muchas de la cocina, pues va a ser mucho mejor porque van a poder tener una calidad de vida mejor. Yo pienso que para otras personas como son los administradores les daría muy duro adaptarse a un nuevo cambio, porque bien o mal bien o haciendo el trabajo como saben entonces en el momento en el que les cambien todo el proceso van a quedar como oiga que paso acá, vamos a tener que re organizarnos.

Entrevistador # 1: cuándo ustedes empiezan su cargo ¿les realizan alguna clase de capacitación?

C: Yo digo que es más usted llega y aprende de una porque acá digamos parece usted tiene que hacer aseo tiene que barrer tiene que hacer tal cosa en la mañana y en la tarde la cuestión para atender es así y así ya ninguna capacitación entre los mismos muchachos son los que hacen como la capacitación por decirlo así. Es que ya sabe le enseña al nuevo para que el nuevo aprenda.

Entrevistador # 1: frente a implementación de una política de RSE ¿Qué cambios habrían en la comunicación entre los empleados y empleadores, es decir entre ustedes y la empresa; pero también como cambiara la comunicación entre la empresa, los proveedores y la comunidad que esta alrededor?

C: implementando la RSE yo podría pensar que la comunicación de parte de los empleado sería mucho mejor, porque digamos muchas veces uno no habla por miedo no si yo digo tal cosa me van a echar, bueno en ese momento ya está la RSE , la empresa cumple con ciertos parámetros que le exige que me escuche entonces yo podría hablar necesito tal cosa, un aumento de sueldo algo así, cosas que ahorita no se dan porque uno dice uno mesero o algo así , uno dice que le suban el sueldo y no le dicen a uno que no le sirven o lo echan entonces no. de pronto en cuanto a

la comunidad podría servir mucho porque por aquí hay mucha necesidad niños pobres , muchos colegios distritales no se ve la ayuda del gobierno para nada entonces yo pensaría que una ayuda un quita escolar de parte del asadero, o de pronto regalitos en navidad ayudaría mucho la relación de la comunidad con el asadero.

Entrevistador # 2: ¿en términos de comunicación con las directivas como es esta comunicación?

C: Yo pienso que esta comunicación es en doble sentido en doble moral, es muy si yo le hablo pero yo sé que él habla mal de mí pero igual le hablo bien porque es la jefe. Entonces yo pienso que es muy doble, muy hipócrita porque tú hablas con el jefe porque tú hablas con el jefe pues porque es mi jefe pero la llevo en la doble que no sé qué. Entonces yo pienso que en ese sentido la comunicación es muy mala. Además yo pensaría que la forma de administrar un negocio es muy diferente, para eso se necesita un conocimiento previo sobre administración de empresas o a ver llevado muchísimos pero muchísimos años en saber cómo se administra una empresa para que tú entres a administrar algo.

Entrevistador # 1: pero cuando ustedes digamos tienen alguna queja o tienen algo que comentarle a su jefe ¿lo hacen directamente o lo hacen a través de otra persona que sea más cercana?

C: Yo pienso que es como el chismoseo porque en si yo tengo un problema con el jefe, pero uno no dice venga yo tengo un problema con él, pues por lo mismo que te decía dirían no estos chinos tú y tú y nos pueden echar, yo pienso que es más un hable y hable entre todo el mundo pero no se dicen nada directamente, es muy pocas veces lo que se dice o sea se habla más con el dueño del restaurante que con los trabajadores.

Entrevistador # 2: ¿cómo esta medida la comunicación entre los trabajadores, que personas median esta comunicación y que operarios están encargados de estos procesos en la organización?

C: En cuestión de procesos yo pensaría que es repartirse de a tareas pequeñas de cada persona separadamente para lograr un gran objetivo. En este sentido pues la meta es abrir el restaurante a las dos y tener todo el oficio hecho, con la carne, con las mazorcas. Entonces pienso que en este

espacio todo el mundo hace una tarea muy pequeña pero que complementa las otras para complementar esta gran meta. Y de pronto la comunicación lo que te decía hace un ratito que digamos hay personas muy antiguas entonces de pronto los medios de comunicación de uno maneja con los dueños del restaurante son ellas.

Entrevistador # 1: bueno digamos usted nos hablaba de quienes median en la comunicación aquí, la manera en la que llega la información a los directivos, pero cuando hablamos de RSE, quiere decir que la empresa en algún momento tendrá que interactuar con la comunidad para ayudarla y realizar esas tareas ¿si llegara implementarse la RSE por medio de quien se haría ese contacto con la comunidad?

C: (Ok) pues yo pensaría que el primer paso sería con el administrador ya que tendría cierto conocimiento con la RSE, el primer paso sería que el haga campañas lo que le decía que el haga campañas, vaya a escuelas venimos de tal lado, de tal punto de venta y queremos tal y tal cosa. Pues porque realmente nadie hace eso. Digamos nadie dice venga yo he ido allí a decir que vamos a dar unos kits escolares, yo pienso que el primer punto de enfoque lo tendría que hacer un administrador para que él vaya y hable y ya pues le comente al dueño de la empresa venga hay tal factor, y tal factor y podemos hacer tal cosa para mejorar cierta situación, entonces yo pienso que si hace falta un administrador de empresas que tenga capacitación y conocimiento y que sepa sobre la RSE.

Entrevistador # 2: ¿hay algún líder comunitario con el que la empresa tenga alguna relación?

C: Si la alcaldesa de aquí del barrio con ella se tiene mucha comunicación pero es más por eventos, hay vamos a hacer tal cosa, pero eventos aquí dentro del asadero eventos comerciales. Pero eventos sociales o cosas así no se tiene comunicación para nada.

Entrevistador # 2: me gustaría saber, ¿de qué manera la organización mejoraría el desempeño de sus empleados ante las problemáticas que se presentan en la misma?

C: Yo primero lo que mejoraría la forma de pensar de los empleados, porque lo que te digo si un trabajador trabaja contento va a ser el trabajo mejor que una persona que trabaje hay no que pereza, entonces yo pensaría que sería un cambio de chic de los empleados, diciéndoles venga tiene que hacer tal cosa tal cosa pero si ustedes lo hacen van a tener tal reconocimiento, más

suelo, mejores propinas. Entonces es un cambio de chic porque tú dices no me toca trabajar hoy que pereza esa mano de chismes que tal cosa y que pereza trabajar en un ambiente así.

Entrevistador # 2: bueno la certificación de RSE pide que se realicen unos parámetros específicos con el trato de los trabajadores y que haya una responsabilidad interna a nivel laboral. ¿Si se perdiera algún implemento de la cocina o de la parrilla que haría la administración?

C: Lo primero que se revisaría sería que herramientas, porque hay muchas herramientas que si tienen un valor como un motor u otras que si tiene un mayor costo y ya es muy diferente. Yo pienso que se debería hacer es como un fondo de ahorros, uno en el voleo que la gente que tal cosa pues se pierden muchas cosas, o digamos también cuanto te hacen conejo que es cuando viene gente a comer y robarte la comida y se van y pues a ti te toca pagar esa comida, lo que yo aria sería un plan de ahorros para ayuda a esas personas, porque lógicamente uno trabajando por \$30.000 diarios y que le roben un plato de \$80000 pues no aguanta.

Entrevistador # 2: ¿a los meseros les corresponde pagar todo lo que consume la persona que vino a robar?

C: Eso es por casos por que por decirlo así es como la rosca, la persona que lleva mucho tiempo acá pues no pague solo la mitad, las personas que llevan muy poquito pues tienen que pagar todo. Que te roben una cuenta de 120.000 o 150.000 cuanto pierde uno.

Entrevistador # 2: Si en algún momento se presentara una situación en la cual un trabajador este en problemas y los directivos como abordarían esta problemática. Un ejemplo de esto la comunicación, en cuanto a discusiones?

C: Digamos implementando la política de RSE para mejorar la cuestión de peleas, matoneo o bullying y todas esas cuestiones yo pienso que se podría mejorar la socialización entre las personas pues porque las personas que trabajen aburrida y eso el problema va a hacer más grande porque no van a querer venir a trabajar ni nada, en cambio con el fortalecimiento de la RSE usted tiene un trabajo estable tiene para su familia, tiene tal cosa. Pues porque no aprovecha y deja de pelear y arregla los problemas con otra persona y como yo te dije ahorita la meta de la empresa

no se va a cumplir ese día. Yo pensaría que en ese sentido es como socializar mucho con esa persona para que venga solucionemos el problema mire que somos una familia.

Entrevistador # 1: teniendo en cuenta nuevamente el concepto de la responsabilidad social ¿de qué manera la empresa vela por los derechos tanto humanos y como del trabajador?

C: (mamá) yo pensaría que eso en una empresa o una multinacional se podría ver, o en una empresa formada con una RSE con un organigrama bien especificado, pero acá que digamos velen por tus derechos cuando vienes dos veces a la semana, o digamos en mi caso trabajo 5 días a la semana por turnos entonces que velen por tus derechos es muy difícil, porque tú no estás ni vinculado a la empresa de ninguna forma, tú no tienes seguro, tú no tienes o sea el contacto con ellos es mínimo porque tú te dedicas a hacer es tu trabajo y a que te cancelen tus honorarios, entonces yo pienso que en este sentido la empresa está muy quedadita.

Entrevistador # 1: ¿hay un manual de trabajo en la empresa?

C: No hay un manual o sea como lo que te contaba antes es como tu llegas haces cierto oficio entonces el manual no es que tú digas venga vamos a mirar que hay que hacer hoy en una carpeta. No es más bien como por palabras si me entiendes no tienes que hacer oficio acá, acá, en esa cuestión es así, ese es su trabajo de hoy, digamos pues muchas veces se da para la sobre carga laborar no porque mucha gente que tiene que hacer muchísimo trabajo y hay otras que tiene que haces muy poquito trabajo y pues no justifica tampoco por el sueldo.

Entrevistador # 2: ¿cuántas horas diarias se trabaja en la organización?

C: Se trabaja de 9:00 am a 7:00 pm haga la cuenta más o menos (jajaja).

Entrevistador # 2: ¿en términos de horarios, puntualidad todo este proceso cómo es?

C: Ya la empresa si tendría un poco más que entrar a mirar con los empleados por que digamos hay unos que si vivimos aquí cerca, pero hay otros que viven en Soacha o cosas así y pues lógicamente la puntualidad si tú vives en Soacha y hay un trancón pero no vas a llegar temprano así te vengas a las 6:00 am entonces que llegues tarde y te devuelvan pues no aguanta. Yo lo

quería sería descontarle 5000 pesos, 2000 para no hacerle perder los pasajes y el tiempo del muchacho.

Entrevistador # 1: yo entiendo que aquí no tienen un Manuel de Trabajo como usted me comentaba, ¿Pero que otro tipo de normativas tienen que cumplir ustedes los trabajadores dentro de la organización?

C: digamos las normativas que tenemos que cumplir es como atender bien, tiene que llegar a tal hora, el oficio tiene que estar listo en tal lazo de tiempo, tiene que almorzar en cierto plazo de tiempo y atender de tal a tal lazo de tiempo.

Entrevistador # 2: ¿en cuanto a los procesos de selección como se desarrollan en la organización?

C: Yo pienso que en este momento el proceso de selección no existe, digamos aquí traen hojas de vida diciendo venga yo mecéreo en tal lado, o tengo tanto tiempo de experiencia mece riendo o cuestiones así, acá los que entran a trabajar es por la (rosca) o cuestiones así yo pienso que la hoja de vida aquí es como cero y nada.

Entrevistador # 2: ¿En la organización se tiene en cuenta digamos la raza, el género, la edad, el origen familiar, la religión, las preferencias?

C: Yo creería que entran a jugar más las preferencias o la rosca, digamos si yo vengo a traer la hoja de vida acá, pues no me la reciben lo que hacen con las hojas de vida es dejarlas por ahí. En cambio un amigo del dueño de los dueños venga tal persona necesita trabajo me le ayuda listo dígame que venga. Y ni siquiera se sabe si a (meceriado), si tiene experiencia, si tal cuestión, en ese proceso de selección y como de investigación en una empresa o en una multinacional pero aquí no se hace.

Entrevistador #1: ¿La calidad del producto que brinda la organización son competitivos ante otras entidades? ¿Por qué?

C: Si, claro, nuestros productos son de calidad.

Entrevistador # 1: bueno ya antes de finalizar la entrevista vamos a continuar con la tercera categoría que se llama dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE.

Entrevistador # 1: entonces nuevamente frente a la implementación de un certificado de RSE ¿qué haría la empresa para mantenerse y seguir crecimiento en el sector industrial?

C: Yo pienso que para una empresa es muy importante el reconocimiento y el desarrollo me refiero como a la expansión, me refiero a las políticas de ecología, seguridad de los empleados pienso que es muy importante la publicidad y el desarrollo que tengan los otros puntos de venta. Porque aquí vienen los clientes y (si listo) es un sector y aquí los clientes conocen pero los otros puntos pues no se conocen para crecer en un sector industrial y competitivo es bueno hacerle mucha publicidad a la empresa.

Entrevistador # 1: bueno como hablábamos anteriormente, ¿la RSE también involucra el cuidado que tiene que tener la empresa con los trabajadores?

C: Lo primero que tomaría para implementar la RSE sería contratar un buen comunicador social o alguien que sepa de comunicación organizacional porque es muy difícil que un administrador sepa decir las cosas, como una persona que ya sabe hablar, entonces en ese punto sería muy importante para la comunicación entre empleados una persona que sepa o un psicólogo.

Entrevistador # 1: usted nos mencionaba que en la empresa en el sentido que quemaba madera y su manipulación de sus materiales parecía que no cuidaba el medio ambiente, entonces ¿cómo maneja la empresa los impactos medio ambientales de los productos que utiliza?

C: yo pienso que la empresa no maneja esa situación como de reciclar y pues no se preocupa por que estamos utilizando cierta materia prima pero también tenemos que devolverle algo al planeta, porque estamos utilizando madera y no reciclamos y como que ya pasa a un segundo plano lo que pase fuera de las puertas del restaurante.

Entrevistador # 1: justamente esto se hace por lo que usted me comentaba, ¿porque la empresa no cree que no hay un beneficio al realizar esa acción?

C: Si yo creería que es más que no lo quiero hacer más que un beneficio, por que digamos si yo quiero colaborar y reciclar y ayudar al medio ambiente y hacer campañas de sensibilidad e ir a un pueblo y sembrar árboles. Pues tú lo haces teniendo los recursos y como brindar esos beneficios pues se realiza de una forma más desinteresada no entonces acá es como o sea vendemos, hacemos la plata, manejamos el producto y ya pero eso no les importa mucho.

Entrevistador # 2: ¿cómo se divulga y se defienden los intereses de los trabajadores ante la organización?

C: De vez en cuando ¿qué le digo? por ahí más o menos cada cuatro, cinco meses, hacen una reunión generar para decir (venga) están haciendo esto mal. Yo empezaría por ahí para mirar una reunión mensual o cada 15 días así sea de 10 min venga les pasa algo, tienen que comentar algo, algún problema con la empresa, algún problema con el administrador. Y digamos lo que yo dije ahorita, hay muchos problemas enfocados a la administración de la empresa y nadie dice nada por lo mismo porque nadie dice, (venga) que les pasa hablemos, hagamos algo.

Entrevistador # 1: ¿y en este sentido no son tan efectivas esas reuniones?

C: Serian efectivas si las hicieran igual lo que te digo las hacen 4 o 5 meses para regañar a los empleados es como digamos están haciendo mal tal cosa, mire está mal tal cosa, pero nunca dicen mire hasta haciendo esto bien, están mejorando en tal cosa.

Entrevistador # 2: ¿cómo podría la organización implementar lineamientos responsables para mejorar las prácticas que se realizan en esta organización?

C: Yo pensaría que lo primordial para mejorar los procesos que se manejan en la empresa es la capacitación de sus empleados, el pilar fundamental de cada empresa es la capacitación de sus empleados, mientras se tenga un empleado más formado, más capacitado pues el trabajo de él va a ser mucho mejor. Entonces yo pienso que en este momento hay mucha gente acá que no tiene el curso de manipulación de alimentos que es una capacitación básica para un mesero y no lo tiene. Entonces yo pienso que para una empresa que tenga así como un desarrollo ya a futuro su primer paso debería ser la capacitación de sus empleados y brindarle como unas oportunidades de cómo decirlo, como de avance en su puesto laboral constantemente.

Entrevistador # 1: teniendo en cuenta lo que me dice, ¿cómo podría implementarlo la organización, para que esto suceda?

C: Yo pienso que las capacitaciones deberían ser constantemente, ¿digamos usted cuánto tiempo lleva? ¿Qué capacitación tiene? No tengo una capacitación de alimentos y ya (mmm), Yo pienso que las capacitaciones se pueden hacer según el tiempo que lleve el empleado en la empresa, digamos usted lleva un año, usted ya puede aplicar para ciertos cargos en la empresa capacítemelo para tal cosa. Digamos el que recién entra venga un día entre semana y le hacemos un curso de manipulación de alimentos o venga y le enseñamos como mecería, como hacer ciertos parámetros que me manejan en la empresa.

Entrevistador # 2: ¿en la organización hay la oportunidad de ascender?

C: realmente no creo por que digamos yo acá llevo, o sea lo que llevo estudiando en la Universidad que en realidad son 5 años y siempre he sido mesero, no hay la oportunidad de ascender, dicen no porque usted no sabe tal cosa, no porque usted no sabe tal otra. Entonces es mucha falta de capacitación, usualmente debería estar seleccionado para ascender, subir a un puesto más alto.

Entrevistador # 1 ¿y ha ocurrido en algún momento la situación de que una persona haya ascendido?

C: Si la verdad si en esa cuestión lo que te digo se maneja mucho el chismoseo, digamos hay una persona que fue mesera pero ella lleva por ejemplo como 6 años aquí y ella es muy cercana a los dueños del restaurante y pues apenas subió como que se le olvido que había sido mesera y pues nos molestó que se olvidó como los meseros sufren hay atendiendo y todas estas cosas pues no nos ha ayudado.

Entrevistador # 2: dentro de estos 5 años que lleva trabajando en la organización ¿quisiera saber si han habido aumentos en los beneficios económicos?

C: no yo creería que no digamos hace 5 años que yo entre el sueldo estaba en \$25000 mil pesos y hace más o menos unos 5 meses subieron \$ 5000 mil pesos y dure cuatro años con el mismo sueldo, si tu vez la comparativa de cuando yo entre a trabajar un ejemplo claro los precios de los

productos que vendían acá pues uno decía listo pues \$25000 mil pesos está bien pero últimamente han subido mucho los productos, suben los salarios mínimos y la calidad de vida sube por qué imagínate \$5000 mil pesos aunó le alcanzan para que dos buses y ya.

Entrevistador # 2: ¿de qué manera las actividades que se realizan en la organización permiten que sus trabajadores tengan un equilibrio en su vida laboral, de salud, y familia?

C: Yo pienso que eso es muy difícil no, porque realmente lo que te digo acá no se trabaja ni quiera es por turnos se trabaja un turno fijo siempre, lógicamente a las personas que estudian les dan oportunidades de salir un poco más temprano, pero de resto que yo diga venga quiero compartir con mi familia no dicen listo váyase a las 3:00 a las 4:00 pm ellos no te dejan. Y si tu trabajas y estudias que tiempo te queda libre ninguno.

Entrevistador # 2: se ha comentado que la empresa realiza actividades en pro de los trabajadores como las actividades de final de año ¿estos permiten una estabilidad en los trabajadores en su vida laboral, la salud y su vida en general?

C: De pronto en mi casa por el paseo la mayoría de mi familia por no decir la toda trabaja aquí, entonces yo pienso que si chévere rico pero la gente que va sola sin su familia solo con sus amigos pues no donde queda mi familia y pues la salud no mejora mucho con un paseo por que tu bien o mal necesita que te paguen la salud es una necesidad primaria.

Entrevistador # 1: Bueno entonces con esta pregunta, damos por finalizada la entrevista y le queremos agradecer por el tiempo que se ha tomado para responder a nuestras preguntas y por su colaboración.

Anexo #6

Entrevista # 2 Andrea* (Administradora)

***Cambia el nombre del participante para proteger su identidad.**

***Entrevistador #1:** Buenas tardes, me presento, mi nombre es Alejandra Pedroza y el de mi compañera es Paula Hermida, somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia, en este momento estamos llevando a cabo un proyecto llamado ‘Implementación de una política de responsabilidad social empresarial EN UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EN UNA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

Por lo tanto, de antemano le agradecemos por permitirnos llevar a cabo esta entrevista y pues con anterioridad le expusimos el consentimiento informado el cual ya firmó, pues esta entrevista será graba con fines académicos y por ende la información será anónima.

Pues empezando, quisiera contarle un poco sobre lo que es RSE, pues es una estrategia de la empresa que es voluntaria, se adquiere con un impacto positivo, el mejoramiento social, económico y ambiental de la organización. Tiene algunos principios éticos y legales, también la RSE en la organización tiene como objetivo dar como competitividad a la organización, credibilidad de la empresa y pues sostenibilidad de la misma. Pues para la implementación de la RSE, también existen algunos certificados que se tienen que llenar, y algunos regímenes legales que más adelante le voy a comentar.

Damos inicio a esta entrevista, quisiera comentarle que en esta entrevista vamos a encontrar tres categorías, La primera categoría es estructura organizacional, entonces quisiera que me comentara un poco ¿si la organización tiene organigrama y si me podría hablar de este?

Andrea*: Si, nuestra empresa está muy bien organizada. En la parte ejecutiva están los dueños, los administradores, tenemos nuestro personal en la cocina, nuestro chef, tenemos la zona de la parrilla, que están los chicos que nos colaboran con asar las carnes, está la parte de asado de mazorcas y arepas de chócolo, y luego viene la parte del bar, muy bien organizada también, tenemos dos chicos que nos ayudan, uno despachando las bebidas otro leyendo los vales que nos dejan, tenemos la parte de la heladería y tenemos la secretaria, la niña que nos colabora de lunes a viernes con lo que son reservas.

****Entrevistador #2:** Teniendo en cuenta lo que usted me comenta acerca de esto, quiero saber, ¿si hay una misión y una visión estructurada acerca de la empresa?

* Alejandra Pedroza Portela

** Paula Andrea Hermida

A: Nuestra misión es atender muy bien los clientes, es lo más importante para nosotros. Que ello se vayan contentos y satisfechos con lo que nosotros les demos en el asadero. Y nuestra misión, mejorar la calidad de nuestros productos, que cada día sean mejores.

Entrevistador #1: Bueno, quisiera saber, ¿cuáles son los valores por los cuales se rige la organización?

A: Los valores. El respeto. La puntualidad. Esos serían los valores de la compañía.

Entrevistador #2: Bueno, pues partiendo de las preguntas sobre RSE, según lo que le comenté anteriormente, quisiera saber si existen normas de RSE en la empresa y en qué momento se desarrollan teniendo en cuenta el desarrollo ambiental, el desarrollo de los trabajadores en la empresa y qué relación tiene con la comunidad.

A: Bueno, pienso que en esa parte, nosotros, la llevamos haciendo un buen reciclaje, no afectando a nuestros vecinos con la contaminación de humo que sale de acá.

Entrevistador #1 Ya explicamos que es la RSE teniendo en cuenta este concepto, ¿cuáles serían las actividades de RSE que tendría la organización para sus empleados? Por ejemplo, si la organización realiza actividades como despedidas de año, o alguna actividad que tenga que ver con los trabajadores.

A: Claro que sí, todo el tiempo estamos pendientes de nuestros trabajadores. Celebramos los cumpleaños de cada uno, celebramos fechas importantes como el día de la madre, amor y amistad y despedida de fin de año. Realizamos actividades en el asadero como jugar al amigo secreto, en diciembre salimos de paseo o hacemos una despedida, se hace una reunión acá o se les lleva de paseo a tierra caliente.

Entrevistador #2 Si la organización implementa la RSE, ¿quién se encargaría de tomar las decisiones en cuanto a las actividades que se realizarían en la organización?

A: Esto está organizado por los administradores y respaldado por los dueños.

Entrevistador #1: Teniendo en cuenta las políticas que se basan en la conducta empresarial, las prácticas de empleados, salud y bienestar, y la participación de la comunidad en general, quisiera

saber cuáles son las políticas de RSE con las que la compañía cuenta, ¿De qué forma son expuestas, pues ante los trabajadores?

A: Bueno la manera de exponer nosotros las políticas de la empresa con nuestros trabajadores es (ehm) teniendo en cuenta a nuestros vecinos. Siempre hacemos, mmm, reciclaje, esto lo llevamos a otro sitio, lo vendemos y tenemos como un fondo de ahorros, para fin de año (ehm) llevar...llevar regalos o cosas como de comida para niños que hacen novenas en diciembre.

Entrevistador #2 Bueno, quisiera que me contara, ¿qué avances ha evidenciado que ha tenido la organización, si se compara con la que era hace 5 años?

A: Pues yo pienso que acá estamos organizados mucho mejor que hace cinco años, pero aún nos falta. Ya tenemos cada departamento, como independiente del otro, tenemos nuestros trabajadores para cada área. Esa es nuestra forma de estar organizados.

Entrevistador #1: Quisiera que me contara un poco acerca de, ¿cómo era la organización hace cinco años y como ha descrito los cambios hasta ahora?

A: Bueno hace cinco años (ehm), (ehm), todo el personal tenía como que ver con todos, estaban incluidos en las áreas, cada uno sabía lo que debía hacer y no importaba en que puesto se colocaban, ahora ya cada uno tiene su área, ya cada uno sabe cuándo llega a qué puesto va dirigido y que es lo que debe hacer.

Entrevistador #2: Quisiera que me contara de qué forma la empresa promueve y protege el bienestar de los trabajadores.

A: Nosotros acá hacemos cursos de manipulación, estamos pendientes todo el tiempo de nuestros trabajadores, de lo que ellos necesiten.

Entrevistador #1; Terminamos la primera categoría, damos continuación a La segunda categoría la cual se denomina desafíos más representativos de la implementación de la cultura de RSE. Como primera pregunta, quisiera saber, ¿qué procedimientos con RSE tiene la empresa con la fabricación de sus productos?

A: Nuestros productos siempre son de la mejor calidad, siempre exigimos a nuestros proveedores que los productos estén en buen estado. Siempre ha sido así, esas son las políticas de la empresa. Lo mejor en nuestras comidas para que así los clientes estén satisfechos.

Entrevistador #2: ¿Cómo se promueve la organización, si se implementara la RSE dentro de cinco años, como la visualiza si tuviera esta política de RSE?

A: (Ehm), dándole, bueno que a cada uno de los trabajadores, así tenga un turno a la semana, porque así se manejan, las personas por turnos, pues que cada uno tenga su salud, que tenga todo lo seguridad social, eso sería lo mejor que podría ocurrir en esta empresa.

Entrevistador #1: Bueno, ¿cómo reaccionaría la organización ante los cambios que requiere la implementación de una política de responsabilidad social empresarial? Como en la logística, la capacitación, los nuevos procedimientos que se generan en la RSE como pues comentaba anteriormente, que tienen que ver con los cambios en cuanto a selección, capacitación de las personas y como desarrollo de trabajo con la comunidad y con las personas que se encuentran inmersas dentro de la organización. También con los proveedores que aparte de ese manejo administrativo que se maneja, sea un manejo más social con ellos.

A: Bueno, tal vez, preparando mejor a nuestros trabajadores que tengan una capacitación antes de entrar a trabajar, que tengan una entrevista (ehm), con psicólogo para mirar en que puesto se les puede dejar.

Entrevistador #2: Si se llevara a cabo, ¿cree que están preparados a nivel personal y logístico para desarrollarlo?

A: No, en el momento no estamos preparados.

Entrevistador #1: ¿Dentro de su equipo de trabajo hay personas idóneas para capacitar si llegara a tomar la decisión de adoptar una política de RSE?

A: Claro que sí, contamos con buenos trabajadores, pero sería bueno, brindarles una mejor capacitación para que a si la empresa tenga un mejor crecimiento.

Entrevistador #2: Bueno, frente a la implementación de una política de RSE en la organización como sería la comunicación entre la parte interna entre los empleados y empleadores, en ese sentido ¿Cómo es esa comunicación entre jefes y trabajadores?

A: La comunicación es buena, podría ser muchísimo mejor, pues (ehm), los jefes siempre estábamos pendientes de lo que hacen nuestros trabajadores y se les brinda la mejor orientación.

Entrevistador #2 Y entre empleadores y la comunidad ¿cómo es ese desarrollo en cuanto a la comunicación?

A: (Hm...) Bueno, ante nuestros vecinos la comunicación es excelente. Hay una buena comunicación. Nosotros evitamos que haya contaminación ambiental y siempre estamos prestos cualquier eventualidad con los vecinos, que no se genere, desde que no se lleven desechos que puedan afectar a los vecinos cuando los fines de semana tenemos música en vivo.

Entrevistador #1: También quisiera saber, ¿cómo es la comunicación entre pues los empleadores y los clientes y proveedores?

A: La comunicación con los clientes (Ehm), no están muy bien capacitados para cuando hay ciertos reclamos de nuestros clientes, de pronto porque no los (mm...), no contamos con una psicóloga o con una persona que esté bien preparada para esas eventualidades, o sea que suceda algo con nuestros clientes y nuestros trabajadores para que lo puedan resolver de una manera más efectiva.

Entrevistador #2: Según lo que me está diciendo, ¿necesitaría el desarrollo de políticas para desarrollar competencias de servicio al cliente, y capacitaciones para los empleados?

A: Claro que si, a veces, hacen reclamos que algo no les gusta y nuestros trabajadores no están bien preparados para brindarles una buena respuesta y saber que deben hacer en estos momentos

Entrevistador #1 Y en cuanto a la relación entre ustedes como jefes con las personas que pues raen todos los productos y se los venden, todos los proveedores, ¿cómo es la relación?

A: La relación a veces no es la mejor, puesto a que ningún proveedor le gusta traer sus productos y que se los devuelvan, ¿no? Y todas las veces no se pueden recibir los productos porque a veces

no vienen de la mejor calidad y pues para nosotros eso es lo más importante que estén de la mejor calidad, en buen estado.

Entrevistador #2 Quisiera que me contara un poco sobre, ¿cómo es la relación entre los directivos?

A: Bueno la comunicación entre jefes a veces se torna un poco pesada. En cuestión de genios de pronto, o que a veces nuestros jefes son muy estrictos y los administradores son un poco más tranquilos con las cosas que suceden con los trabajadores, entonces a veces no es lo mejor.

Entrevistador #1: Quisiera que me contara un poco sobre la comunicación entre operarios, meseros, como se da la relación entre los trabajadores con cualquier persona que los contacte y este mediando esta relación.

A: Bueno, la relación trabajadores clientes de parte de los trabajadores pues siempre se trata que se dé de la mejor forma posible, pero de nuestros clientes a veces se ve, pues nos encontramos con personas bastante fuertes, intolerantes a ciertas cosas, entonces pueden haber roces entre trabajadores y clientes.

Entrevistador #2 ¿Hay operarios que están encargados de ciertas áreas específicas?

A: Claro que sí. Acá, cada área tiene sus trabajadores.

Entrevistador #1 Bueno, si la RSE nos pide un trabajo con la comunidad ¿Cómo sería la comunicación con la comunidad y quién lo haría?

A: ¿Con la comunidad? Eso sí sería trabajo de los administradores. Siempre ellos están pendientes de la comunidad, Ese es el trabajo de los administradores, siempre estar pendiente de lo que ocurre con nuestros clientes, como con la comunidad, como con los trabajadores de la empresa.

Entrevistador #2 En cuanto a la comunicación con entes del gobierno a nivel medio ambiental, pues teniendo en cuenta que cuando se realizan políticas de RSE se tiene que tener cierto vínculo con el gobierno, por el manejo del agua, o manejo ambiental (mm..) ¿Quién hace esos procesos? ¿Cómo se realizan o como es ese desarrollo?

A: Por acá nos visita una persona que yo pienso que es un ambientalista. Que está pendiente que se separen los residuos, tanto los sólidos, los que se pueden utilizar como los desechos que no se utilizan, que ya va al carro de la basura entonces tenemos una persona que anda pendiente de eso, que nos ayuda a organizar.

Entrevistador #1: ¿De qué manera la organización mejoraría el desempeño de sus empleados ante las problemáticas que se le presenten?

A: (Hmm), brindándoles capacitación, esa sería la mejor forma, que estén capacitados para cualquier eventualidad con nuestros clientes.

Entrevistador #2: Quisiera comentarle que la certificación en cuanto a RSE pide que hayan algunos parámetros con el trato de los trabajadores y que haya una responsabilidad interna a nivel laboral. Si se llega a presentar algún caso como la pérdida de alguna herramienta. ¿Qué harían los administradores?

A: Pues nosotros, no tenemos mucho problema con eso, puesto que acá tenemos mucha seguridad, hay cámaras entonces sería solo revisar y sabríamos que pasa con las cosas.

Entrevistador #1: Y otro ejemplo, En cuanto a si una persona viene, consume un producto y se llega a ir sin pagar ¿cómo es el desarrollo de la empresa en cuanto a este suceso?

A: Bueno nosotros lo manejamos como cuentas abiertas, quedan abiertas entonces por el flujo de clientes, entonces no tenemos muy presente quien se va sin pagar, una vez se tengan las cuentas abiertas, esto se le comunica al dueño y él nos dice si la tiene que pagar la persona que los estaba atendiendo o simplemente se deja así.

Entrevistador #2: En algún momento se ha presentado una situación en la que el trabajador este en problemas y los directivos, ¿cómo han abordado ese problema? Digamos problemas personales, de salud.

A: A veces se presentan problemas más que todo entre el personal de la empresa que es nuevo, entonces los administradores siempre solucionan estos problemas, no saben cómo deben dirigirse al cliente, entonces se presentan ciertas dificultades que los administradores saben cómo manejarla.

Entrevistador #1: Quisiera que me contara un poco, de qué manera la empresa vela por los derechos del trabajador y favoreciendo pues la política de RSE?

A: Los derechos del trabajador (Ehm), bueno, acá se respeta mucho esa parte, se les paga puntualmente, se les da día de descanso, pues esa es la mejor manera de darle el derecho a los trabajadores.

Entrevistador #2: ¿Y en cuanto al pago de horas extras?

A: Claro que sí, acá, (ehm) tenemos horarios muy específicos y después de esto se les paga horas extras.

Entrevistador #1: ¿Aquí trabajan menores de edad?

A: (ehm) no.

Entrevistador #2: ¿Aquí hay un manual de trabajo?

A: No.

Entrevistador #1: Ustedes aquí cumplen con alguna normativa, como por ejemplo: en cuanto a horarios del operario, en ese sentido ¿cuántas horas trabajan a diario?

A: Trabajamos desde las 9 de la mañana, hasta las seis de la tarde. Esas son nuestras horas de trabajo. No contamos con nuestras horas de almuerzo porque todo el tiempo hay fluido de clientes y no lo manejamos a 'sí, pero si los chicos tratan de organizarse, de turnan para su tiempo de almuerzo o de comer.

Entrevistador #2: ¿Cómo se realiza el proceso de selección? Entendiendo anteriormente lo que me decía, que no se desarrolla un proceso como tal, ¿Quién hace que las personas ingresen a la organización? Y ¿Cómo es ese proceso para que las personas puedan llegar a trabajar en esta compañía?

A: Pues eso lo manejamos no tanto por hojas de vida, sino nuestros trabajadores siempre están trayendo personas, nos recomiendan personas, entonces para nosotros es más seguro contar con personas así, recomendadas, ya por nuestros trabajadores.

Entrevistador #1: ¿Quisiera que me contara si se tiene en cuenta la raza, el género, la edad, el origen familiar, la religión, las preferencias políticas o situación social?

A: No, absolutamente ninguna. Lo único es, que sea mayor de edad.

Entrevistador #2 ¿la calidad del producto que brinda la organización es competitiva ante otras entidades?, es decir ¿Ante otros restaurantes genera competitividad?

A: Claro que sí, nuestros productos son de primera calidad. Siempre estamos pendientes que nuestros proveedores nos traigan lo mejor. Nos provean de los mejores productos.

Entrevistador #1 Antes de finalizar esta entrevista damos a continuación la tercera categoría que se llama: dimensiones susceptibles de ser intervenidas ante la implementación de una política de RSE. ¿Usted sabe de qué manera podría certificarse la organización ante una política de RSE?

A: No, no sabría.

Entrevistador #2 Bueno yo le voy a comentar un poco acerca de cómo es la certificación que se realiza. Existe una normatividad que es el GRI, el CERES, la ISO 14000 Y la SA8000 que son las que se encargan de la certificación de RSE en el país e internacionalmente. Cada una pues con sus fundamentos. Empecemos por el GRI que es una entidad que se encarga de llevar a cabo la certificación y la elaboración de registros de sostenibilidad en la compañía, evalúan su desempeño económico, ambiental y social, teniendo en cuenta esto, pues a través de la gestión de prácticas de RSE. Ceres es una certificación colombiana que busca brindar el servicio de certificación a los productos que sean confiables. Por otro lado la ISO 14000, es un estándar internacional que re direcciona la empresa en gestión ambiental en cuanto a procesos productivos y la SA 8000 Que trata de los derechos del trabajador internacionalmente y las reglas mínimas en cuanto al desarrollo ambiental. Seguridad y pues el desarrollo de salubridad, la libertad y las estrategias empresariales.

¿Quisiera que me contara, frente a una certificación de RSE, que haría la empresa para mantenerse y seguir creciendo en el sector industrial?

A: Bueno para mantenerse, (ehm) pienso que como está la empresa, a 'si se mantiene. Nuestra empresa tiene 25 años, entonces tiene muchos años como para que no se mantuviera, pero lo importante para nosotros es que siga creciendo, mejorando la parte de nuestros trabajadores.

Entrevistador #2 ¿Cree que sería importante generar o implementar la RSE en esta empresa?

A: Claro que sí. Sería muy importante.

Entrevistador #1 ¿Por qué considera que sería importante desarrollarla?

A: (ehm) ¿por qué? Porque me interesa mucho que la empresa siga creciendo, que nuestros trabajadores cada vez hagan sus, sus labores lo mejor posible.

Entrevistador #2 ¿Cómo maneja la empresa los impactos medioambientales de los productos que utiliza?

A: Reciclando. Hay cosas que no se pueden desechar que son para reciclar, entonces tratamos de que no le haga más daño al medio ambiente.

Entrevistador #1 ¿De qué manera se divulga y se defienden los intereses de los trabajadores ante la organización?

A: Bueno, nuestros trabajadores siempre nos están hablando de cosas que ellos creen que son sus derechos. Entonces siempre estamos prestos para escucharlos y para mejorar lo que ellos nos digan.

Entrevistador #2 ¿Los trabajadores en cuanto a este tema se dirigen hacia los administradores o directamente con los dueños?

A: Siempre se dirigen a los administradores.

Entrevistador #1 ¿Cómo podría la organización implementar lineamientos responsables para mejorar las prácticas que se realizan en la organización?

A: (silencio)

Entrevistador #2 como en cuanto a lineamientos de RSE, que tiene que ver con la normatividad y los procesos que le expliqué anteriormente, ¿cómo podrían implementarlos? ¿Qué lineamientos llevarían a cabo? ¿Quién los realizaría? ¿Cuál sería el primer paso a seguir?

A: El primer paso, contar con personas más preparados cuando se seleccione nuestro personal, y se les pueda seleccionar para los diferentes departamentos, que estén mejor preparadas.

Entrevistador #2 Como la organización podría implementar capacitaciones sobre RSE?

A: Hm, consiguiendo personal apto para desempeñar estos cargos.

Entrevistador #1 ¿De qué manera las actividades que se realizan en la organización permiten que los trabajadores tengan un equilibrio laboral, de salud y familiar?

A: Nuestros trabajadores tienen sus días libres y sus días de vacaciones para que compartan con su familia. Si hay casos en que el personal este un poco cansado entonces se les da un día libre para que puedan ocuparse de aquello.

Entrevistador #2 Quisiera comentarle, bueno, esta es nuestra última pregunta y quisiera que me dijera, si se (ehm) bueno ha comentado que la empresa realiza cosas en pro de los trabajadores, esto permite una estabilidad en su vida laboral y con su familia?

A: Claro que sí, para ellos es muy importante compartir, y que nosotros estemos pendientes de sus necesidades. Si esta es una necesidad para todos los seres humanos, que hayan buenas relaciones entre trabajadores, que estemos pendientes de sus días especiales, cumpleaños y fechas especiales, entonces siempre tenemos eso en cuenta para realizar actividades.

Entrevistador #2 ¿Cree que se puede mejorar? ¿Con el tiempo y en base a la RSE?

A: Claro que sí, sí se puede mejorar

Entrevistador #1 Bueno, damos por finalizada la entrevista, pues agradeciendo su participación y colaboración.

A: No, muchísimas gracias a ustedes y espero que lo poco o mucho que haya participado sea de ayuda para ustedes. Muchas gracias.

Entrevistador #2 Muchas gracias.

Anexo # 7
Diarios de campo No.1

Fecha: 28/ marzo/ 2015

Empresa: ITHA instalaciones

Objetivo: Acercamiento a la empresa ITHA instalaciones

Descripción:

ITHA instalaciones es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles y moduladores para oficina, esta empresa se encuentra ubicada en el sector de centenario del Restrepo, cuenta con 45 trabajadores entre ellos los dueños de la empresa y sus empleados (secretaria, contador, operarios, diseñador gráfico y demás trabajadores).

ITHA instalaciones cuenta con dos plantas dentro del mismo sector, la planta A posee tres pisos, en los cuales se encuentra el área administrativa, el área de metalmecánica y el área de almacén de insumos.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 1. Sede A: Principal Planta

La planta B consta también de tres pisos, en los cuales se encuentra el área de diseño, área de troquelado y corte, área de pintura y acabados, área de ensambles y embalaje y por último el área de almacenamiento de producto terminado.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 2. Sede B: Segunda Planta.

En las dos plantas se utilizan los adecuados elementos de protección personal, para poder realizar la labor correspondiente para la fabricación de los muebles, ya que sin estos implementos los empleados no pueden ejercer su labor; además cabe recalcar que las normativas son muy claras en la organización ya que si ellos no traen consigo la camisa que los representa como empleados de ITHA instalaciones y sus implementos de protección, la misma organización no permite que ellos emprendan su trabajo, ya que va en contra de sus reglas organizacionales y de la identificación de su organización.



Fuente: Elaboración propia.

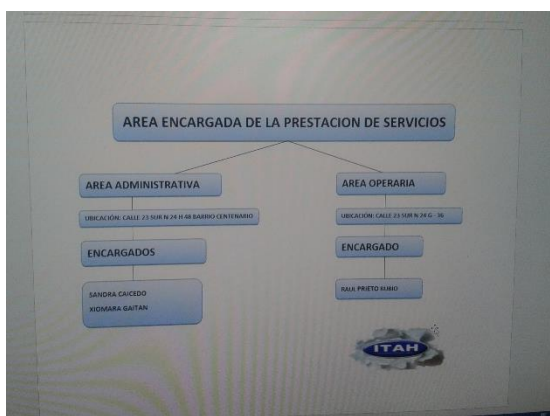
Imagen No. 3. Implementos de protección: gafas, tapabocas y tapa oídos



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 4. Implementos de protección: gafas, tapabocas y tapa oídos

Por otra parte, en el recorrido se pudo observar la estructura organizacional de la empresa como lo son la Misión, visión, valores y políticas con la que cuenta y los parafiscales como lo son la EPS y la ARL.



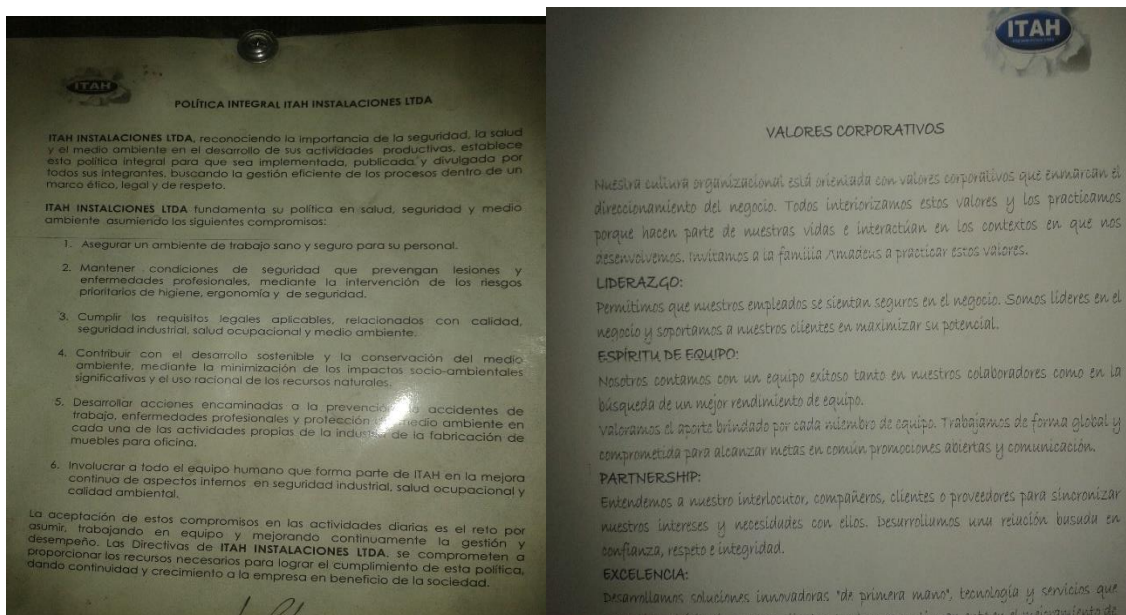
Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 5. Organigrama general de la organización



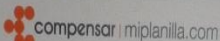
Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 6. Misión y visión de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 7. Políticas y valores de la organización.



Fecha de Pago	9/7/2012 12:05:00 AM
Periodo Cotización Salud	9/2012
Empresa	S.I.A.R. ENTALACIONES LTDA
NIT	900056654
Sociedad o Dependencia	PPAL
Número de Radicación	454580
Número Adunderado	182390476
Número de Administradores	15
Número de Empleados	40
Total Pagado	\$7.472.000.00
Medio de Pago	Pago Electrónico por /de
Banco	BANCO DOHA COLOMBIA S.A

Código	NET	Nombre	Número de Incapacidades y/o licencias	Valor de cada incapacidad y/o licencia	Total Pagado	Rend. Afiliado
14-73	800011153	POSITIVA COMPANIA DE SERVICIOS		\$60,000.00	73	
220221	800017679	Proteccion (ING + Protection)		\$2,000,000.00	17	
730301	800224008	Netovar		\$1,500,000.00	15	
220301	800173103	Ofic. Mutual		\$1,000,000.00	10	
210301	800177449	Cafeteros		\$1,000,000.00	10	
73-14	800220091	Administración Colección de Pensiones		\$1,000,000.00	10	
020301	800000042	Compania Cajas de Compensación Plus		\$1,000,000.00	10	
110301	800138907	Salud Total EPS	10.00	\$1,000,000.00	10	
110301	800040940	Calidad EPS	10.00	\$1,000,000.00	10	
010301	800131440	Servicio EPS	10.00	\$1,000,000.00	10	
010301	800040942	Compensación EPS	10.00	\$1,000,000.00	10	
010301	800220115	Saludosis EPS - Organismo Compensador	10.00	\$1,000,000.00	10	
010301	800000040	Compensación EPS - Cálculo	10.00	\$1,000,000.00	10	
010301	800000040	Compensación EPS - Cálculo	10.00	\$1,000,000.00	10	
010301	800000040	Compensación EPS - Cálculo	10.00	\$1,000,000.00	10	

Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 8. Parafiscales ARL y EPS.

Anexo # 8

Diario de campo No. 2

Fecha: 25/ Abril/ 2015

Empresa: ITHA instalaciones

Objetivo: observación de actividades

Descripción:

El día de hoy los empleados de ITHA entraron a trabajar a las 7:00 de la mañana como todos los días en la organización, todos los trabajadores empiezan con su labor correspondiente y se mantienen con sus implementos de trabajo para evitar cualquier riesgo laboral; luego a las 9:00 de la mañana timbran para que ellos se tomen un descanso de 15 minutos y luego de ello vuelven a su labor, también los trabajadores tienen media hora de almuerzo de 12:00 p.m. a 12:30 de la tarde y desde las 4:00 de la tarde hasta las 4:15 de la tarde salen a descanso, cumplida esta hora entran a laboral para terminar su jornada laboral a las 5:30 de la tarde, y esta jornada se establece de esta manera para que los empleados cumplan entre semana 48 horas asignadas y los sábado es obligatorio venir y lo toman como extras.

Por esta razón los empleados tenían algunas dificultades en cuanto a sus horarios, ya que no creían que era justo que les tocara venir obligatoriamente de lunes a sábados; algunos empleados murmuraban en los pasillos de las instalaciones aquellos desacuerdos con este horario.



Fuente: Elaboración propia.

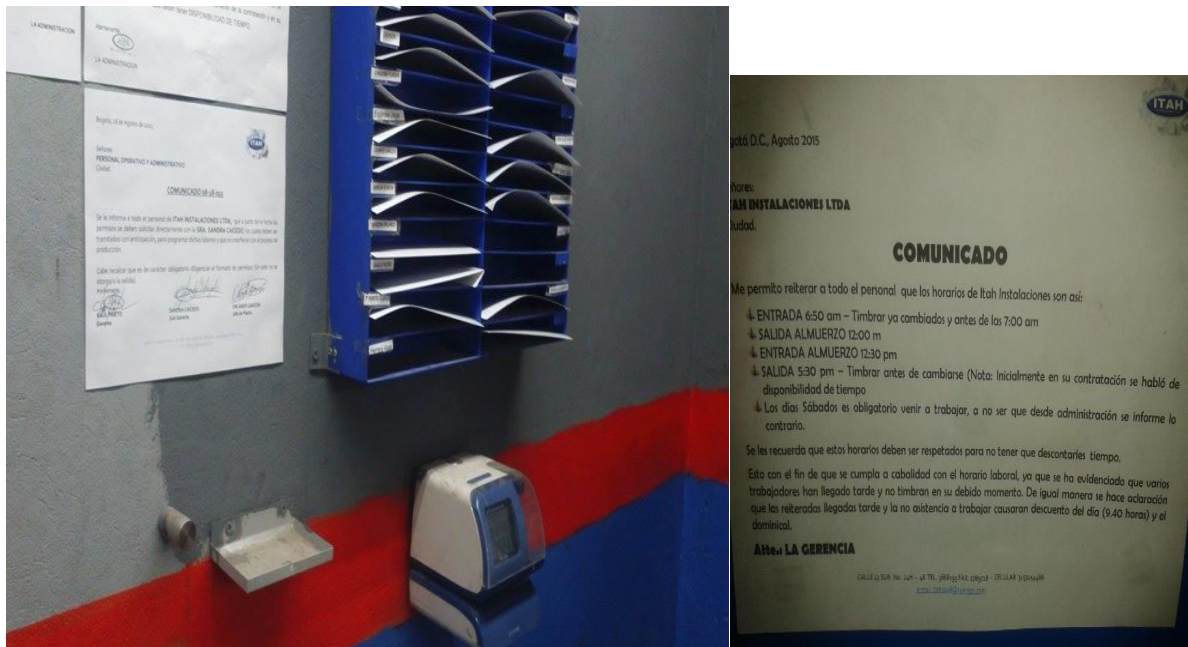
Imagen No. 9. Operarios comunicando la desconformidad con los horarios de trabajo.

Estas murmuraciones llegaron a oídos de Sofía, en ese momento Sofía ordeno a María dirigirse a sus compañeros de trabajo y le pidió que hiciera un comunicado recordándoles el horario de trabajo y recordándoles que el día que firmaron el contrato de trabajo a ellos se les había comunicado los horarios estipulados y las disponibilidad de tiempo que debían tener cuando la empresa requiriera de sus servicios.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 10. Sede A: Parte administrativa haciendo el comunicado para los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 11. Sede B: Comunicado y reloj que marca y controla las entradas y salidas de los operarios y administradores.

Por ende, para evitar inconveniente Sofía ordeno a María que hablara primero con todos los empleados antes de pegar el comunicado en las instalaciones, con el fin de recordándoles por qué se establecía ese horario y por qué la hora de almuerzo se dividía en 3 momentos, para que ellos pudieran oxigenarse y descansar un poco, ya que se sabía que la jornada laboral era pesada,

entonces Sofía le pidió a María a que los empleados firmaran el comunicado y para que así los empleados no tuvieran excusas de llegar tarde o de seguir murmurando cosas que se habían hablado desde un principio.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 12. Sede A: Manejo del reloj por un operario.

Anexo # 9

Diario de campo No.3

Fecha: 13/ junio / 2015

Empresa: ITHA instalaciones

Descripción:

En la empresa ITHA instalaciones el día de hoy hay cambios en los puestos de trabajo, ya que los trabajadores deben tener la disponibilidad de estar en el área que se le asigne, sin incluir el área de madera y de pintura. Asimismo en el día de hoy a las 9:00 am, hay un pedido que deben entregar.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 13. Sede B: Operarios trabajando en varias funciones.

En las entregas de los pedidos este Pedro pendiente de todo el proceso, se observa que los trabajadores tienen una buena disposición para realizar las labores asignadas. Aunque Sofía no está de forma tan constante en la fábrica, pasa frecuentemente a revisar y a hablar con los supervisores, quien tiene una actitud de mando y liderazgo frente a sus trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 14. Sede B: Supervisión a los operario.

Al no tener cada quien una función asignada, cuando algún área de la producción esta quedada, se solicita colaboración y apoyo a esta área, equilibrándose y dándose el proceso para cumplir con los pedidos.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 15. Sede B: Apoyo de operarios en diferentes áreas, para entrega de producto.

Anexo # 10
Diario de campo No. 4

Fecha: 20/ junio / 2015

Empresa: ITHA instalaciones

Objetivo: observación en las dos sedes

Descripción: el día de hoy se encuentran varios trabajadores realizando principalmente actividades en la sede A específicamente en el área de metalmecánica. Una de las primeras cosas que se notan es la cantidad ruido que hay en el lugar. También resaltan los avisos en diferentes materiales (sean impresos en papel o de plástico, unos más antiguos que otros) sobre la importancia de utilizar el equipo de seguridad a la hora de trabajar. Muchos de ellos ordenan usar los guantes, cascos, tapabocas, gafas de protección y el overol para poder llevar a cabo su labor.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 16. Sede A: Área de metalmecánica.

Ahora en la Sede A se encuentra ubicado el punto de vigilancia dado por cámaras, así como la otra sede de la empresa. Todas las grabaciones llegan al ordenador de la oficina del segundo piso de la sede. Además, en ambas sedes existe un timbre que indica las horas de descanso, almuerzo y salida. Según los empleados, se les asignan un par de descansos al día ya que no tienen lugares para sentarse, por lo que deben estar toda la jornada de pie y estos espacios les permiten descansar.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 17. Punto de control de vigilancia.

Además en las dos sedes o plantas se encuentran avisos en la pared, también se encuentran un par de cuadros que contienen el reglamento interno de trabajo y algunos decretos recientes de importancia; sin embargo, cuando se les preguntó a los trabajadores por ellos, admitían que nunca se habían puesto en la tarea de leerlos con detenimiento pues el tamaño de la letra es pequeño. De hecho, un trabajador en particular confesó divertido que en un par de ocasiones intenta leer el reglamento interno a manera de juego, solo para ver hasta que parte del texto puede llegar sin aburrirse.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 18. Reglamento interno de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 14. Avisos de protección ante riesgos laborales



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 15. Avisos e implementos de seguridad industrial

Al pasar a la sede B, En el segundo piso se encuentran un promedio de 4 trabajadores dedicados a limpiar, empacar y preparar los productos para su salida. A diferencia del primer piso, este es mucho más silencioso, debido a que no se usan herramientas pesadas, además esta parte del edificio cuenta con una pequeña oficina.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 19. Sede B: oficina del segundo piso, donde se encuentra el Gerente y el diseñador gráfico.

Finalmente en el tercer piso de la Sede B se encuentran las máquinas más grandes, dedicadas a la limpieza del metal al inicio del proceso, la pintura y el ensamblaje de las piezas metálicas, aunque también se encuentran productos terminados y empacados.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 20. Sede B: Máquina para el Proceso de Pintura



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 21. Sede B: Área de lavado de las partes de los muebles.

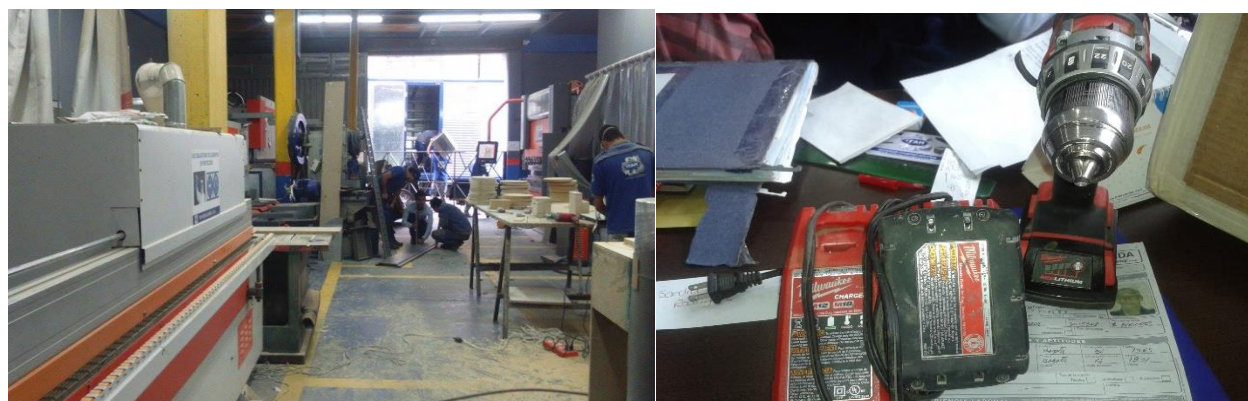
La sede B la cual es significativamente más grande debido a las máquinas con las que trabajan al llegar en esta se nota mucho polvo por el material utilizado. En algunos casos, las secciones de las máquinas están protegidas por cortinas de plástico debido a que unas son más delicadas que otras y se dañarían si llegaran a tener contacto con los residuos de madera de las otras máquinas

cercanas. Generalmente, hay una persona por máquina y cada máquina se dedica a una tarea diferente que puede ir desde el corte en figuras hasta doblar las placas metálicas.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 22. Sede B: máquinas para el área de maderas



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 23. Sede B: Maquinas



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 24. Sede B: primer piso encargado de Maquinaria pesada y del ensamblaje de la madera y metal.

Anexo # 11

Diario de campo No. 5

Fecha: 27/ junio / 2015

Empresa: ITHA instalaciones

Objetivo: observación en producción

Descripción:

En esta ocasión los empleados parecían mucho más ocupados que en la última vez. Se movían hacia todos lados, llevando desde materiales para fabricar hasta productos ya terminados para entregar. Al igual que en la última visita, rotamos entre ambas sedes para ver qué novedades ocurrían.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 25. Sede B: Momento de producción.

En medio de eso, los empleados nos comentaron que no siempre realizan el mismo trabajo ya que rotan en ocasiones, es decir, los empleados del tercer piso pueden llegar a realizar las mismas labores que los empleados de la sede B. También nos comentaron que al momento en que un empleado llega a la fábrica, la manera en que se realiza la inducción es por medio de una prueba que se le realiza la persona. Ellos notan que capacidades tiene y de acuerdo a eso el trabajador es asignado a un puesto en particular pero se le van enseñando las demás habilidades en caso de que se necesiten. Los mismos empleados se entrenan entre ellos.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 26. Sede A: Supervisión de pedidos.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen # 27. Sede B: Entrega de producción.

Anexo # 12
Diario de campo No.1

Fecha: 22/ febrero / 2015

Empresa: La Gran Llanera Internacional

Objetivo: acercamiento a la empresa La gran Llanera Internacional

La Gran Llanera internacional se caracteriza por ser una empresa dedicada a la venta y consumo de comida típica llanera Colombiana. Se encuentra el sector de Fontibón Refugio. Es una empresa que está conformada por 80 empleados, los cuales se encuentran desarrollando sus labores en cargos como: meseros, cocineros, parrilleros, cajeros, aseadores, cantantes, administradores, los encargados del parqueadero, secretaria, heladería y área de bebidas.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 28. Área: Parrilla de carnes

La empresa LGI cuenta con espacio para atender a 500 comensales, cuenta con dos piso y con creedero de reses el cual se encuentra en Villavicencio- Meta. También cuentan con espacios amplios para la refrigeración y la preservación de carnes como neveras industriales que se encuentran en el restaurante. Cuenta con amplia área de parqueadero cocina, parrilla, juegos infantiles, heladería y área de baños.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 29. Área: Parqueadero, Heladería y entrada principal

Se encuentra el área del primero piso en la cual se realizan actividades musicales en la tarima y se atienden a los comensales.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 30. Área: Primero piso, atención a comensales y Tarima de los Músicos
Se encuentra el segundo piso en el cual se realiza servicio al cliente y actividades empresariales, este piso consta de tarima, área de baños, área de bar y área de parrilla.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 31. Área: Segundo piso

En las diferentes áreas de trabajo como cocina, heladería, Bar y parrilla se encuentran con botiquín y extinguidores. También cuentan con guantes de manipulación y tapa bocas para el desarrollo de sus actividades. Cada área de la empresa cuenta con los utensilios necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales, los trabajadores tiene horarios de 9:00 am a 7:00 pm.

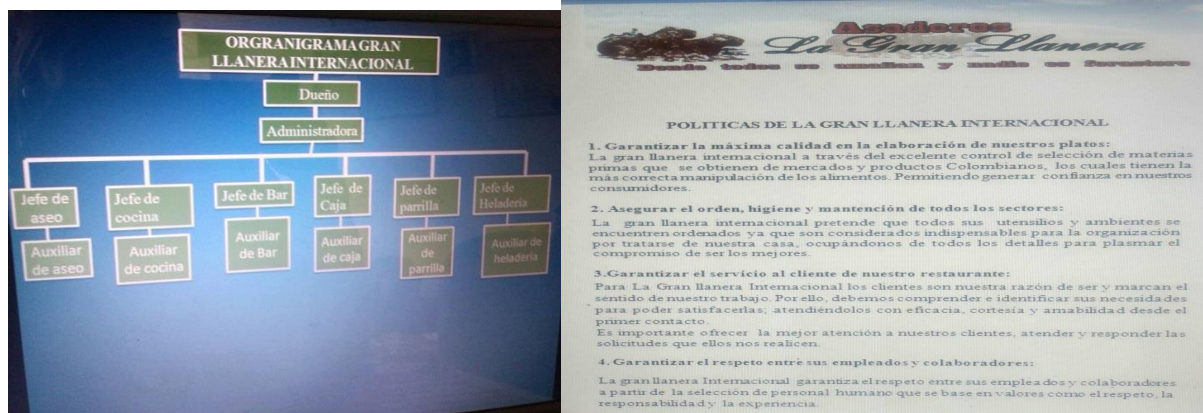
En el área de la cocina, el bar, la parrilla y la heladería el personal cuenta con sus uniformes y dotación necesaria como lo son guantes, pantalones, botas, delantales, cachuchas y peto. Adicionalmente las zonas de trabajo son amplias, ordenadas y limpias.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 32, 33, 34, 35. Área: Parrilla, Bar, Cocina y Heladería.

Por otro lado, este día se observó en el recorrido en el área administrativa el organigrama y las políticas de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 36 y 37 Genograma y políticas de la empresa

Anexo # 13
Diario de campo No. 2

Fecha: 1/ marzo / 2015

Empresa: La Gran Llanera Internacional

Objetivo: comunicación de los meseros con los clientes y compañeros de trabajo

Descripción:

Iniciando el día de hoy el dueño del restaurante de la gran llanera internacional se encontraba colocando dos cuadros en su oficina en los cuales se observa la misión y la visión de la compañía.



Fuente: Elaboración propia.
Imagen No. 38. Área: oficina gerencia, Visión



Fuente: Elaboración propia
Imagen No. 39. Área: oficina gerencia, Misión

En estos se encuentra la misión y la visión detalladamente pero no es visible por los empleados de la empresa, ya que casi nunca tienen acceso a la oficina de gerencia. Estos cuadros son más visibles por la administradora, la secretaria y el dueño de La Gran Llanera Internacional.

Los meseros del asadero La Gran Llanera Internacional empiezan a atender a los clientes que van ingresando al restaurante. Se observa que la mesera Sara, tiene 3 mesas a cargo. Mientras tanto los cantantes empiezan a trabajar ambientando el primer piso con música llanera.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 40. Área: Primer piso

La mesera Cristina, tiene 4 mesas por esto hace que maneje la situación con mucho estrés. Cristina tiene que ir a la parrilla a pedir una carne mixta pero observa que la fila de compañeros esperando el pedido es larga, así que Cristina decide colarse en la fila y gritarle al cortador que le dé su carne, cuando sus compañeros observan la acción de Cristina todos se aglomeran y empiezan a gritarle al cortador exigiéndole las carnes.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 41. Área: Parrilla de carnes

Cristina le dijo a Esteban que necesitaba que dejara de conversar con el cortador, que necesitaba sus carnes, cristiana se le vio ruborizada y se vio molesta. Esta situación en el asadero ocurre cuando contratan menos meseros y el día tiene más de 80 comensales, ya que cada mesero debe atender de a 5 o 7 mesas al tiempo y genera situaciones de estrés entre los empleados.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 42. Área: Primer piso con 80 comensales

Anexo # 14

Diario de campo No. 3

Fecha: 5/ abril / 2015

Empresa: La Gran Llanera Internacional

Objetivo: despido inmediato de uno de los empleados de la organización

Descripción:

El día de hoy comienza con la rutina de los empleados y el desarrollo de sus actividades diarias, todos comenzaron terminando de arreglar sus sitios de trabajo y arreglándose a la espera de la llegada de los comensales. El día transcurrió, Camilo y Natalia meseros del restaurante, estaban esperando la llegada de clientes.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 43. Área: Segundo piso, los meseros se encuentran esperando la llegada de los clientes.

Otros de sus compañeros, Cristian, Fabián y Luis. Estaban hablando acerca de la nueva norma de la organización de no utilizar el teléfono celular en horas laborales, a lo cual manifestaban no importarles ya que en ese momento no había clientes, así que decidieron seguir utilizando los teléfonos celulares.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No.44. Área: Segundo piso, empleados esperando la llegada de clientes.

En otras áreas, los trabajadores se encontraban esperando a la clientela mientras esperaban se observó que la reacción de Claudia, Miguel y David que son los encargados de las arepas de choclo, de las mazorcas y pechugas, en cuanto a la prohibición del uso del celular en horas de trabajo fue de acatamiento. Entre ellos hablaban que era mejor para prevenir accidentes de trabajo por encontrarse distraídos.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 45. Área: Preparación arepas de choclo, mazorcas y pechuga.

Anexo # 15

Diario de campo No. 4

Fecha: 30/ mayo / 2015

Empresa: La Gran Llanera Internacional

Objetivo: Vacantes en el área de auxiliar de cocina y parrilla

Descripción:

Hoy se empezaron las actividades de limpieza y desarrollo del personal en sus puestos de trabajo satisfactoriamente, el personal cumplió con las funciones de trabajo. Dicho por las cocineras, parrilleros y meseros el día se encontró con más de 50 comensales dicho por los administradores sienten que el día se desarrolló muy productivo y con el mejor clima laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 46,47. Área: Parrilla de carnes y Jefe del área

Los comensales se veían a gusto con la música y la comida, no se reportó ninguna queja en cuanto a servicio al cliente, pero se reportaron algunos retrasos en la entrega de carnes y arepas todo por la gran cantidad de clientes que se encontraba.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 48,49. Área: Servicio al cliente segundo piso

Los comentarios de los administradores estaban guiados a promover 2 puestos de trabajo en el área de auxiliar de cocina y auxiliar de parrilla ya que el flujo de clientes fue constante y no pudieron entregar algunos de sus pedidos a tiempo. Los administradores hablaron con el parrillero y la cocinera para que recomendaran dos personas de su total confianza que pudieran ayudarles en el desarrollo de sus actividades.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 50. Área: Cocina principal, jefe de cocina, auxiliares de cocina y administradora

Al final del día la situación se tornó más tranquila con menor flujo de comensales, los empleados empezaron a realizar inventario, entregar cuentas, arreglar sus sitios de trabajo y recibir su pago la jornada laboral termino a las 8:00 pm sin pago de horas extra.

Anexo # 16

Diario de campo No. 5

Fecha: 21/ junio / 2015

Empresa: La Gran Llanera Internacional

Objetivo: problemáticas en cuanto a pago de horas extra y claridad en las funciones

Descripción: El día de hoy empleados estaban realizando sus actividades diarias, Andrea la administradora le pidió a Diana la cajera que le ayudara a las niñas de Heladería a realizar el inventario, Diana no estuvo conforme con esto ya que manifiesta que no está dentro de sus funciones laborales, Diana se lo manifiesta a uno de sus compañeros en el área, pero nunca se lo expreso a su jefe. Sin embargo Diana realizo el inventario pero cree que no es justo ya que no hay un pago extra y no tiene que ver con sus funciones.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 51. Área: Bar y Caja, Jefe de Caja



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 52. Área: Heladería y jugos naturales.

En la tarde Daniela la trabajadora de la heladería cumplió su horario de 10:00 am a 5:00 pm. Cuando iba a abandonar su puesto de trabajo, el dueño del establecimiento le pidió que se quedara dos horas más, a lo cual Daniela obedeció pero no le generó pagos por horas extra ni ningún otro beneficio. Los trabajadores hablan entre ellos y creen que en términos regales esto no se encuentra bien pero no lo hacen público, ni lo comentan a la administración por miedo a ser sacados de la organización.

Por otra parte también a las 5:00 pm, los trabajadores manifestaron a la administradora, el mal uso que se le estaba dando a las canecas de reciclaje del restaurante, así que la administradora les dijo a los empleados de planta que al siguiente día tendrían una reunión con el dueño del restaurante para comentarle lo que estaba sucediendo y luego se reuniría con ellos.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 53. Área: Segundo piso área de servicio al cliente, canecas de reciclaje

Anexo # 17

Matriz análisis de sentido

La Gran Llanera Internacional.

Categoría: Estructura Organizacional

Sub-categoría 1: Distribución de Áreas y roles de la organización en el organigrama por parte de Camilo y Andrea.

Sub-categoría 2: Reestructuración de la plataforma estratégica.

Sub-categoría 3: Desconocimiento de las políticas de la empresa por parte de Andrea Y Camilo.

Camilo (Mesero) (Entrevista)	Andrea (Administradora) (Entrevista)	Análisis
<p>“¡bueno! primero en la empresa, en la organización no hay un organigrama de empleados, primero pienso que falta mucho lo que es la comunicación organizacional en la empresa a nivel de empleados, que digamos digan él es el dueño, estos son los administradores, jefe sí que este enfocado a decir miren él es el dueño, estos son los administradores no o sea es como muy cada uno por su lado. La otra cuestión es que de pronto mucha gente toma rasgos que no le toca de su papel digamos hay mucha gente es un empleado igual que nosotros y toma rasgos de jefe o algo así que no le pertenece, entonces yo creería que en esa parte la empresa falla mucho en lo que es un organigrama o una comunicación social con el desempeño de los empleados por qué no lo tiene y (silencio) ¡Pues ya! (silencio) con eso pienso que es todo ... si, no pues digamos aquí en la principal hay un administrador que dirige las tareas, pero lo que te digo</p>	<p>“Si, nuestra empresa está muy bien organizada. En la parte ejecutiva están los dueños, los administradores, tenemos nuestro personal en la cocina, nuestro chef, tenemos la zona de la parrilla, que están los chicos que nos colaboran con asar las carnes, está la parte de asado de mazorcas y arepas de chócolo, y luego viene la parte del bar, muy bien organizada también, tenemos dos chicos que nos ayudan, uno despachando las bebidas otro leyendo los vales que nos dejan, tenemos la parte de la heladería y tenemos la secretaria, la niña que nos colabora de lunes a viernes con lo que son reservas”</p>	<p>A partir de la comparación realizada entre las respuestas de Andrea y Camilo, se encuentra que hay un desconocimiento del organigrama por parte de camilo y además existe una contradicción en cuanto a la distribución de Áreas y roles de cada uno de los trabajadores en esta empresa. Así como lo refiere Camilo “<i>En la organización no hay un organigrama de empleados, primero pienso que falta mucho lo que es la comunicación organizacional en la empresa a nivel de empleados, que digamos digan él es el dueño, estos son los administradores, jefe sí que este enfocado a decir miren él es el dueño, estos son los administradores no o sea es como muy cada uno por su lado.</i>” Mientras que Andrea expresa que “<i>Si, nuestra empresa está muy bien organizada. En la parte ejecutiva están los dueños, los administradores, tenemos nuestro personal en la cocina, nuestro chef, tenemos la zona de la parrilla, que están los chicos que nos colaboran con asar las carnes, está</i></p>

digamos hay mucha gente que no es administrador que es gente muy aparte que son empleados igual que nosotros que también tratan de tomar como esa labor de que venga haga tal cosa (silencio) entonces pienso que falta en ese sentido en la empresa para tener una buena comunicación organizacional, y tener un organigrama organizado, si y respetar los rangos digamos bueno él es el dueño listo se respeta, él es el administrador listo se respeta pero mucha gente no respeta eso, tampoco solo se tratan mal entre ellos entonces la organización en ese sentido si es como muy débil por decirlo así”

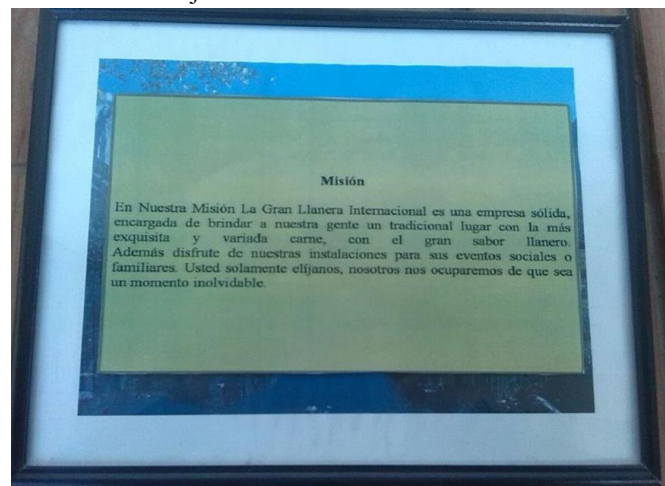
“¡uy! eso es un poco difícil porque bueno la historia de la empresa en si no ayuda mucho para tener una **misión** y **visión** clara, en si un enfoque como una empresa multinacional no por que digamos lo que es en una multinacional ellos tienen una visión, digamos que es traer exportación o importación. Acá digamos como la formación que ha tenido la empresa que es un poco familiar no ha tenido como ese desarrollo hacia la visión y misión de una organización clara, pero yo creo que se puede basar en el servicio al cliente, que el servicio al cliente sea mejor que los productos que se sirvan que le agraden al cliente, yo creo que es como un poco como la misión y la visión en el momento en la empresa. ... Pues yo pienso que en muchas ocasiones la empresa lo ha hecho no ha tratado de incursionar muchas veces, bueno vamos a tratar de montar otro sitio de trabajo en tal lado y tal lado, pues yo creo que las principales cosas por las cuales no ha dado es en el momento de dirigir cargos en las nuevas administraciones en las nuevas empresas no saben dirigir como esas administraciones, la otra cuestión es el punto, los puntos son muy importantes para la venta”



Fuente: elaboración propia.

Imagen No. 36 y 37 Genograma y políticas de la empresa

“Nuestra **misión** es atender muy bien los clientes, es lo más importante para nosotros. Que ello se vayan contentos y satisfechos con lo que nosotros les demos en el asadero. Y nuestra **visión**, mejorar la calidad de nuestros productos, que cada día sean mejores”



la parte de asado de mazorcas y arepas de chόcolo, y luego viene la parte del bar, muy bien organizada tambiћn, tenemos dos chicos que nos ayudan, uno despachando las bebidas otro leyendo los vales que nos dejan, tenemos la parte de la heladería y tenemos la secretaria, la niћa que nos colabora de lunes a viernes con lo que son reservas”

Respecto a la misiћn y a la visiћn se encuentra una similitud sobre estos referentes estructurales, Camilo menciona “yo creo que se puede basar en el servicio al cliente, que el servicio al cliente sea mejor que los productos que se sirvan que le agraden al cliente, yo creo que es como un poco como la misiћn y la visiћn en el momento en la empresa”, Andrea afirma que “Nuestra **misión** es atender muy bien los clientes, es lo más importante para nosotros. Que ello se vayan contentos y satisfechos con lo que nosotros les demos en el asadero. Y nuestra **visión**, mejorar la calidad de nuestros productos, que cada día sean mejores”. Con base en esto, se puede deducir que ambos entrevistados tienen una idea muy vaga sobre la misiћn y visiћn -enfocadas principalmente en el servicio al cliente y a un buen cumplimiento de su labor- pero no la conocen en su totalidad ni tampoco parece que puedan referirse a un documento en donde puedan encontrar ambas definiciones de forma concreta.

Del mismo modo, los valores juegan un papel importante dentro de la estructura organizacional, donde se encontró que en cuanto al respeto, existe una contradicción donde Andrea busca dar a conocer una buena imagen de la empresa exponiendo que los valores principales son “*El respeto, La puntualidad*”, no obstante Camilo refiere que “*en si la organizaciћn es muy mala en el sentido de valores pues por que muy pocas veces se respetan aquí... si se exige [...] no se le puede exigir a la mayoría de empleados*

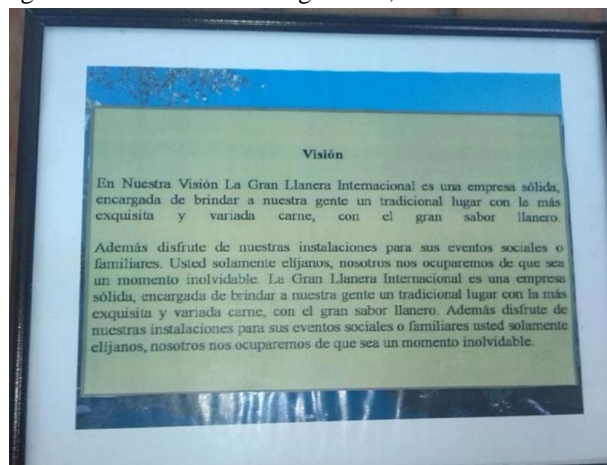
“¡uy! yo creo que es muy difícil, o sea es difícil de categorizar en sí que valores se mantienen o se respetan por decirlo así entre empleados, porque si en esta empresa es muy difícil porque mucha gente se trata mal entre ellos, aquí se rige la ley del más fuerte por decirlo así, entonces el que quiera trabajar más o no en si la organización es muy mala en el sentido de valores pues por que muy pocas veces se respetan aquí. ... si se exige, pero digamos un ejemplo: tu vez a tus papas peleando y no puedes decir tus papas venga no pelee, porque tu vez aquí adentro hay administradores y entre ellos mismos se pelean muchas veces con palabras fuertes y eso entonces no se le puede exigir a la mayoría de empleados respétense, porque ni ellos mismo se respetan”

“yo creo que eso ya es un ámbito muy diferente, porque entre compañeros, ósea digamos entre operarios por decirlo así ya la comunicación y la ayuda el compañerismo es grandísimo digamos todo el mundo se ayuda, todo el mundo se colabora, ósea en ese sentido creo que si es bastante fuerte el compañerismo”

“yo creo que en este sentido la empresa está muy quedada y no, no hay ninguna norma porque en principio como es un asadero debería cuidar el medio ambiente vamos a reciclar, vamos a hacer tal cosa, digamos en el ámbito de los empleados yo pienso que la empresa está muy quedada porque pues es mi opinión, por que digamos ellos lo que hacen es utilizarlo a uno, digamos a usted es un empleado trabájenos un ratico y ya y no le importa como este usted o que le pasa solo trabaje y ya. En cambio en otras empresas si dicen venga que le pasa le ayudamos salud, pensión o tal cosa. En cambio acá no, usted es un empleado venga acá trabaje y tome su plata o sea lo que yo siento y lo que muchos de mis compañeros

Fuente: elaboración propia.

Imagen No. 39. Área: oficina gerencia, Misión



Fuente: elaboración propia.

Imagen No. 38. Área: oficina gerencia, Visión

“Los valores. El respeto. La puntualidad. Esos serían los valores de la compañía”

“Bueno, pienso que en esa parte, nosotros, la llevamos haciendo un buen reciclaje, no afectando a nuestros vecinos con la contaminación de humo que sale de acá”

“Claro que sí, todo el tiempo estamos pendientes de nuestros trabajadores. Celebramos los cumpleaños de cada uno, celebramos fechas importantes como el día de la madre, amor y amistad y despedida de fin de año. Realizamos actividades en el asadero como jugar al amigo secreto, en diciembre salimos de paseo o hacemos una despedida, se hace una reunión acá o se les lleva de paseo a tierra caliente”

“Esto está organizado por los administradores y respaldado por los dueños”

respétense, porque ni ellos mismo se respetan”

En cuanto a las políticas de la empresa se evidencia que existe una omisión, ya que la administradora no tiene claridad sobre estas, y no tiene conocimiento acerca de cómo se comunica estas a los trabajadores; ante esto ella comienza a evadir estos temas dirigiéndolo a otros aspectos *“Bueno la manera de exponer nosotros las políticas de la empresa con nuestros trabajadores es (ehh), teniendo en cuenta a nuestros vecinos. Siempre hacemos (mmm), reciclaje, esto lo llevamos a otro sitio, lo vendemos y tenemos como un fondo de ahorros, para fin de año (ehm) llevar (silencio) llevar regalos o cosas como de comida para niños que hacen novenas en diciembre”*

Por otro lado, Camilo menciona que no existe seguimiento a los trabajadores de parte de la empresa *“Yo creo que en ese sentido esta pero años luz, porque realmente está muy mal en ese sentido no se hace ningún seguimiento a empleados, ningún seguimiento a proveedores, y con los clientes es una cuestión que tu atiendes porque hay esta otro sentimiento que es la plata y es la propina pues si yo lo atiendo bien me van a dar algo, pero mucha gente dice estoy cansado pero lo atiendo por atender”*

me han expresado acá y uno siente es como si uno estuviera mendigando el trabajo porque acá la verdad no es que le digan: venga lo ayudo, tal cosa hay unos que sí que llevan mucho, mucho tiempo les ayudan y hay otros que pues uno también necesita la plata pero como es nuevo no lo ayudan ni nada...Realmente no, porque muchas ocasiones se ha tratado, dicen: vamos a darles incentivos, vamos a ayudarlos pero pues se queda mucho en palabras, digamos dicen hoy vamos a ayudar a los empleados, que tal cosa vamos a dar incentivos pero realmente eso se queda en palabras por que muy pocas veces se ve”

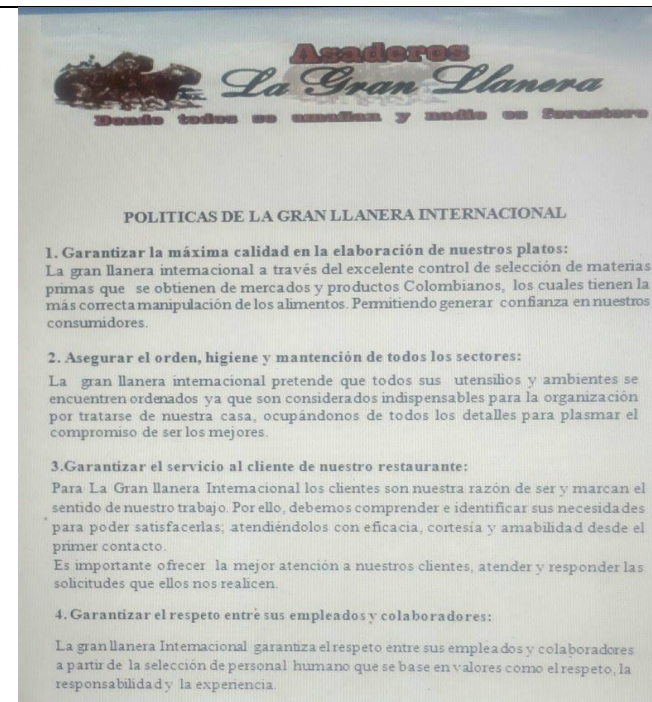
“si, si no hay que ser desagradecido, se tiene en cuenta de pronto los fines de año se hace una despedida o un paseo, pero digamos siempre esperas algo más por todo el trabajo que tú haces porque es un año que tu trabajas que bien o mal trabajas sábados, domingos, festivos, entre semana y pues te dicen bueno váyase a pasear, le regalamos una ancheta o algo, pero a ti te ponen a escoger entre bueno quiere ancheta o un paseo entonces uno como que no, igual si se te cruza con algo lo siento perdió paseo y perdió ancheta”

“¡uy! yo pensaría que en el momento en el que se desarrolle estás políticas empresariales de cuidar el ambiente trabajadores debe venir una persona que realmente sepa del tema porque una persona que por de baje a alguien, o una persona que no esté capacitada que no sepa cómo es la política ambiental de cómo cuidar, pues no lo puede hacer. Deberían contratar una persona que tenga conocimiento que sea capacitada que haya estudiado”

“Yo creo que en ese sentido esta pero años luz, porque realmente está muy mal en ese sentido no se hace ningún

“Bueno la manera de exponer nosotros las políticas de la empresa con nuestros trabajadores es (ehh), teniendo en cuenta a nuestros vecinos. Siempre hacemos (mmm), reciclaje, esto lo llevamos a otro sitio, lo vendemos y tenemos como un fondo de ahorros, para fin de año (ehm) llevar (silencio) llevar regalos o cosas como de comida para niños que hacen novenas en diciembre”

“Pues yo pienso que acá estamos organizados mucho mejor que hace cinco años, pero aún nos falta. Ya tenemos cada departamento, como independiente del otro, tenemos nuestros trabajadores para cada área. Esa es nuestra forma de estar organizados...Bueno hace cinco años (ehh), todo el personal tenía como que ver con todos, estaban incluidos en las áreas, cada uno sabía lo que debía hacer y no importaba en que puesto se colocaban, ahora ya cada uno tiene su área, ya cada uno sabe cuándo llega a qué puesto va dirigido y que es lo que debe hacer”



Fuente: elaboración propia.

Imagen No. 36 y 37 Genograma y políticas de la empresa

De acuerdo a los planes estratégicos de la empresa La Gran Llanera realiza actividades que consideran responsables socialmente y en pro de los trabajadores, entre estas se encuentra la celebración de fechas especiales (fin de año, día de la madre, amor y amistad) así como la realización de novenas y repartición de regalos a los niños de la comunidad; sin embargo se evidencian lógicas de poder, debido a que estas actividades se hacen bajo las reglas de la empresa; es decir, si los trabajadores no pueden asistir, la empresa no los tiene en cuenta, pues su papel consiste en realizar la invitación a estas actividades.

seguimiento a empleados, ningún seguimiento a proveedores, y con los clientes es una cuestión que tu atiendes porque hay esta otro sentimiento que es la plata y es la propina pues si yo lo atiendo bien me van a dar algo, pero mucha gente dice estoy cansado pero lo atiendo por atender. Y digamos en el momento de la comunidad no hay ninguna participación, el punto de venta es muy excluyente de la comunidad por que digamos aquí no dicen venga vamos a dar tal beneficio a la comunidad digamos por aguantar la bulla que los carros que tal cosa...que accidentes. Yo creo que la comunidad no se beneficia con este punto de venta”

“Yo pienso que para que se desarrolle toca buscar algo que sería un enfoque a cuidar el medio ambiente contando que es un restaurante la quema de madera, pienso que el primer paso sería es buscar cómo cuidar ese medio ambiente esa ecología reciclar tapas que tal cosa, y pues yo pienso que en cuenta a los empleados en el momento en que lo implementen un pago de salud bien digamos pensiones cesantías días de descanso. O digamos muchas veces aquí las personas que trabajan de recorrido tienen un día de descanso y muchas veces se los quitan no es que tiene que trabajar hoy o cuestiones así, entonces yo pienso que se tiene que respetar esos días laborales de descanso...Pues si en algún momento pues por una persona un empleado que era un operario dijo no pues vamos a reciclar entonces se dijo lo que reciclemos vamos a usar para un reconocimiento para ustedes, para un paseo para no sé qué pero, realmente si se hizo el reciclaje como por dos meses, pero después que se vendió lo primero pues la plata no se vio la cogió la persona y se desmotivaron para reciclar para que otro coja la plata como que no aguanta...No pues en **normativas de salud** si estamos graves porque aquí la



Fuente: elaboración propia.

Imagen No. 32, 33, 34, 35. Área: Parrilla, Bar, Cocina y Heladería.

“Nosotros acá hacemos cursos de manipulación, estamos pendientes todo el tiempo de nuestros trabajadores, de lo que ellos necesiten”

Se debe agregar que las personas que deberían llevar a cabo estas actividades según Andrea son *“los administradores y respaldados por los dueños”*. Mientras que Camilo considera que *“Deberían contratar una persona que tenga conocimiento que sea capacitada que haya estudiado”*.

Por otra parte, se encuentra una contradicción en cuanto a las relaciones con la comunidad, siendo esto una estrategia para la estructura organizacional, donde según Camilo *“no hay ninguna participación, el punto de venta es muy excluyente [...] Yo creo que la comunidad no se beneficia con este punto de venta”* mientras que por el contrario Andrea comenta que se tiene un fondo de ahorros para invertir en la comunidad, especialmente en diciembre con las novenas y los regalos para los niños de la comunidad. Para dichas actividades se reunía el dinero a partir de la venta de reciclaje, pero en oposición a la opinión de Andrea, Camilo expuso *“pues la plata no se vio la cogió la persona y se desmotivaron para reciclar para que otro coja la plata como que no aguanta”*

Respecto a la evolución de la empresa en los últimos cinco años, también existe una contradicción en cuanto a las opiniones de los entrevistados, ya que para la administradora *“Estamos organizados mucho mejor que hace cinco años, pero aún nos falta. Ya tenemos cada departamento, como independiente del otro, tenemos nuestros trabajadores para cada área. [...] todo el personal tenía como que ver con todos, estaban incluidos en las áreas, cada uno sabía lo que debía hacer y no importaba en que puesto se colocaban, ahora ya cada uno tiene su área, ya cada uno sabe cuándo llega a qué puesto va dirigido y que es lo que debe hacer”*, mientras que para Camilo, *“si se compara la empresa con lo que era hace 5 años la empresa ha desmejorado muchísimo, porque hace unos 5 años las*

mayoría de empleados no tiene seguro, salud, pensiones nada, entonces digamos mucha gente que trabaja aquí es por turno, o digamos como en mi caso que soy universitario trabajo aquí para los buses fotocopias y eso. Digamos ama me han pasado como tres accidentes en el que me he cortado como así muy profundo entonces digamos el asadero pues no responde pues dicen no pues vaya halla donde Don Manuel que es una droguería y pues cúrese y ya. Esa es la cuestión que pasa aquí en el sentido de la salud de las personas que trabajan por turnos, y pues la mayoría son universitarios y los que utilizan el trabajo por la universidad”

“yo pienso que si se compara la empresa con lo que era hace 5 años la empresa ha desmejorado muchísimo, porque hace unos 5 años las ventas era mucho mejor la organización era mucho mejor eventos, empleados, proveedores, era muchísimo mejor estaba mucho más organizado por los administradores que estaban antes. De pronto esto puede mejorar cuando los administradores que están ahora que son muy nuevos le cojan el tiro al trabajo entonces ya puede mejorar la organización de la empresa, pero si realmente lo comparamos con hace unos años si está muy quedado”

“Bueno como te venía diciendo no es que la empresa tenga un seguro o cosas así pero hay muchas ocasiones en las que se preocupan y te dicen pues váyase temprano mejórese y muchas veces cuando hay eventos hasta la una de la mañana te dicen no llegue mañana tipo 10 para que descansa alquito y no lleguen cansados a trabajar”

ventas era mucho mejor la organización era mucho mejor eventos, empleados, proveedores, era muchísimo mejor estaba mucho más organizado por los administradores que estaban antes”

Finalmente, Camilo expresa que la empresa no les brinda EPS ni ARL, o algún otro sistema de protección y seguridad hacia los empleados, sin embargo, si los trabajadores requieren se les concede permisos ante situaciones de salud “Lo que yo siento y lo que muchos de mis compañeros me han expresado acá y uno siente es como si uno estuviera mendigando el trabajo porque acá la verdad no es que le digan: venga lo ayudo, tal cosa hay unos que sí que llevan mucho, mucho tiempo les ayudan y hay otros que pues uno también necesita la plata pero como es nuevo no lo ayudan ni nada...”

Anexo # 18


Matriz Análisis de sentido.

Categoría: Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE

Sub-categoría 1: Fortalecimiento de la fabricación y la calidad del producto, por parte de Camilo y Andrea.

Sub-categoría 2: Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Normativa CERES.

Sub-categoría 3: Mejoramiento de la comunicación interna referido por Camilo.

Camilo (Mesero) (entrevista)	Andrea (Administradora) (entrevista)	Análisis
<p>“Yo creo que en ese paso la empresa pues es algo muy organizado por que siempre trata de darle algo de muy buena calidad y algo fresco al cliente digamos la empresa cumple muy con lo que es la higiene, la higiene del hospital de Fontibón. entonces yo creo que en ese punto es algo a favor que tiene de evitar que hayan plagas ,de estar fumigando, el control de las carnes , lógicamente muchas veces el cliente se queja por las carnes y todas esas</p> 	<p>“Nuestros productos siempre son de la mejor calidad, siempre exigimos a nuestros proveedores que los productos estén en buen estado. Siempre ha sido así, esas son las políticas de la empresa. Lo mejor en nuestras comidas para que así los clientes estén satisfechos”</p> <p>“(Ehm), dándole, bueno que a cada uno de los trabajadores, así tenga un turno a la semana, porque así se manejan, las personas por turnos, pues que cada uno tenga su salud, que tenga todo lo seguridad social, eso sería lo mejor que podría ocurrir en esta empresa”</p> <p>“Bueno, tal vez, preparando mejor a nuestros trabajadores que tengan una capacitación antes de entrar a trabajar, que tengan una entrevista (ehm), con psicólogo para mirar en que puesto se les puede dejar.... No, en el momento no estamos preparados...Claro que sí, contamos con buenos trabajadores, pero sería bueno, brindarles una mejor capacitación para que a si la empresa tenga un mejor crecimiento”</p>	<p>En primer lugar se encuentra una similitud respecto a los procedimientos de fabricación de sus productos en relación con la RSE, ya que como lo afirma Camilo <i>“Yo creo que en ese paso la empresa pues es algo muy organizado por que siempre trata de darle algo de muy buena calidad y algo fresco al cliente digamos la empresa cumple muy con lo que es la higiene”</i> así mismo, Andrea dice <i>“Nuestros productos siempre son de la mejor calidad, siempre exigimos a nuestros proveedores que los productos estén en buen estado. Siempre ha sido así, esas son las políticas de la empresa. Lo mejor en nuestras comidas para que así los clientes estén satisfechos”</i>.</p> <p>En caso de que se implementara la RSE, ambos entrevistados están de acuerdo en que sería algo favorable para la organización y que esta se vería como expresa Camilo <i>“Una empresa con empleados que quieran estar ahí, que estén a gusto, una empresa organizada, que tenga al día sus facturas, sus ventas, que necesita sus</i></p>

cuestiones , pero yo creo que es un punto muy aparte de bueno que el gordito que tal cosa, pero yo creería que en cuestiones de higiene y calidad el asadero está muy bien”

Fuente: elaboración propia.

Imagen No. 48. Área: Cocina principal, jefe de cocina, auxiliares de cocina y administradora

“En el momento en el que se contrate una persona que sepa sobre lo que tú dices yo diría que habría un punto de venta muchísimo mejor, yo diría más explotable por decirlo lo así económicamente. Una empresa con empleados que quieran estar ahí, que estén a gusto, una empresa organizada, que tenga al día sus facturas, sus ventas, que necesita sus proveedores, no es que yo le compro tal cosa y ya si no tenga en cuenta a sus proveedores para tal cosa y tal cosa va a mejorar su producto”

“Yo pensaría que para muchos de los empleados digamos a los meseros la capacitación nos serviría mucho, además usted ya trabajo en un lado tiene una capacitación tiene al menos una certificación pues es mucho mejor porque ya te abre puertas. En cambio acá digamos que una persona diga yo trabaje en un temporal pero halla no se ve RSE ni nada de eso, no pero usted trabajaba como chévere allá usted no tenía salud ni nada. Yo creo que en el momento en el que la implemente para mucha gente como son los meseros, las muchachas de la cocina, pues va a ser mucho mejor porque van a poder tener una calidad de vida mejor. Yo pienso que para otras personas como son los administradores les daría muy duro adaptarse a un nuevo cambio, porque bien o mal bien o haciendo el trabajo como saben entonces en el momento en el que les cambien todo el proceso van a

“La comunicación es buena, podría ser muchísimo mejor, pues (ehm), los jefes siempre estábamos pendientes de lo que hacen nuestros trabajadores y se les brinda la mejor orientación (Silencio)... (Hm...) Bueno, ante nuestros vecinos la comunicación es excelente. Hay una buena comunicación. Nosotros evitamos que haya contaminación ambiental y siempre estamos prestos a cualquier eventualidad con los vecinos, que no se genere, desde que no se lleven desechos que puedan afectar a los vecinos cuando los fines de semana tenemos música en vivo... La comunicación con los clientes (Ehm), no están muy bien capacitados para cuando hay ciertos reclamos de nuestros clientes, de pronto porque no los (mm...), no contamos con una psicóloga o con una persona que esté bien preparada para esas eventualidades, o sea que suceda algo con nuestros clientes y nuestros trabajadores para que lo puedan resolver de una manera más efectiva... Claro que si, a veces, hacen reclamos que algo no les gusta y nuestros trabajadores no están bien preparados para brindarles una buena respuesta y saber que deben hacer en estos momentos... La relación a veces no es la mejor, puesto a que ningún proveedor le gusta traer sus productos y que se los devuelvan, ¿no? Y todas las veces no se pueden recibir los productos porque a veces no vienen de la mejor calidad y pues para nosotros eso es lo más importante que estén de la mejor calidad, en buen estado... Bueno la comunicación entre jefes a veces es corno un poco pesada. En cuestión de genios de pronto, o que a veces nuestros jefes son muy estrictos y los administradores son un poco más tranquilos con las cosas que suceden con los trabajadores, entonces a veces no es lo mejor... Bueno, la relación trabajadores clientes de parte de los trabajadores pues siempre se trata que se dé de la mejor forma posible, pero de nuestros clientes a veces se ve, pues nos encontramos con personas bastante fuertes, intolerantes a ciertas cosas, entonces pueden haber roces entre trabajadores y

proveedores” y Andrea “pues que cada uno tenga su salud, que tenga todo lo seguridad social, eso sería lo mejor que podría ocurrir en esta empresa”

Con relación a los cambios que implica la implementación de una política de RSE, como la logística, capacitaciones y nuevos procedimientos, se encuentra que los dos trabajadores tienen opiniones similares sobre la necesidad de realizar capacitaciones con personal experto. Desde el punto de vista de Camilo “Yo pensaría que para muchos de los empleados digamos a los meseros la capacitación nos serviría mucho, además usted ya trabajo en un lado tiene una capacitación tiene al menos una certificación pues es mucho mejor porque ya te abre puertas.” Mientras que para Andrea “sería bueno, brindarles una mejor capacitación para que a si la empresa tenga un mejor crecimiento”

Se evidencia que la comunicación presenta falencias y contradicciones a nivel interno (empleados), como lo expresa Camilo “Yo pienso que en ese sentido la comunicación es muy mala [...] muchas veces uno no habla por miedo no si yo digo tal cosa me van a echar [...] tú hablas con el jefe pues porque es mi jefe pero la llevo en la doble [...] Yo pienso que es como el chismoseo porque en si yo tengo un problema con el jefe, pero uno no dice venga yo tengo un problema con él, pues por lo mismo que te decía dirían no estos chinos tun y tun y nos pueden echar, yo pienso que es más un hable y hable entre todo el mundo pero no se dicen nada directamente, es muy pocas veces lo que se dice o sea se habla más con el dueño del restaurante que con los trabajadores” Y Andrea considera que “La comunicación es buena, podría ser muchísimo mejor, pues (ehm), los jefes siempre estábamos pendientes de lo que hacen nuestros trabajadores y se les

quedar como oiga que paso acá, vamos a tener que re organizarnos ... Yo digo que es más usted llega y aprende de una porque acá digamos parece usted tiene que hacer aseo tiene que barrer tiene que hacer tal cosa en la mañana y en la tarde la cuestión para atender es así y así ya ninguna capacitación entre los mismos muchachos son los que hacen como la capacitación por decirlo así. El que ya sabe le enseña al nuevo para que el nuevo aprenda” (Diario de campo #)

“Implementando la RSE yo podría pensar que la comunicación de parte de los empleado sería mucho mejor, porque digamos muchas veces uno no habla por miedo no si yo digo tal cosa me van a echar, bueno en ese momento ya está la RSE , la empresa cumple con ciertos parámetros que le exige que me escuche entonces yo podría hablar necesito tal cosa, un aumento de sueldo algo así, cosas que ahorita no se dan porque uno dice un mesero o algo así , uno dice que le suban el sueldo y no le dicen a uno que no le sirven o lo echan entonces no. de pronto en cuanto a la comunidad podría servir mucho porque por aquí hay mucha necesidad niños pobres, muchos colegios distritales no se ve la ayuda del gobierno para nada entonces yo pensaría que una ayuda un kit escolar de parte del asadero,



clientes, Claro que sí. Acá, cada área tiene sus trabajadores... ¿Con la comunidad? Eso sí sería trabajo de los administradores. Siempre ellos están pendientes de la comunidad, Ese es el trabajo de los administradores, siempre estar pendiente de lo que ocurre con nuestros clientes, como con la comunidad, como con los trabajadores de la empresa... Por acá nos visita una persona que yo pienso que es un ambientalista. Que está pendiente que se separen los residuos, tanto los sólidos, los que se pueden utilizar como los desechos que no se utilizan, que ya va al carro de la basura entonces tenemos una persona que anda pendiente de eso, que nos ayuda a organizar”

“(mmm), brindándoles capacitación, esa sería la mejor forma, que estén capacitados para cualquier eventualidad con nuestros clientes”

“Pues nosotros, no tenemos mucho problema con eso, puesto que acá tenemos mucha seguridad, hay cámaras entonces sería solo revisar y sabríamos que pasa con las cosas... Bueno nosotros lo manejamos como cuentas abiertas, quedan abiertas entonces por el fluido de clientes, entonces no tenemos muy presente quien se va sin pagar, una vez se tengan las cuentas abiertas, esto se le comunica a l dueño y él nos dice si la tiene que pagar la persona que los estaba atendiendo o simplemente se deja así ... A veces se presentan problemas más que todo entre el personal de la empresa que es nuevo, entonces los administradores siempre solucionan estos problemas, no saben cómo deben dirigirse al cliente, entonces se presentan ciertas dificultades que los administradores saben cómo manejarla”

“Los derechos del trabajador (Ehm), bueno, acá se respeta mucho esa parte, se les paga puntualmente, se les da día de descanso, pues esa es la mejor manera de darle el derecho a los trabajadores... Claro que sí, acá, (ehm...) tenemos horarios

brinda la mejor orientación [...] La comunicación con los clientes (Ehm), no están muy bien capacitados para cuando hay ciertos reclamos de nuestros clientes [...] Bueno la comunicación entre jefes a veces es como un poco pesada. En cuestión de genios de pronto, o que a veces nuestros jefes son muy estrictos y los administradores son un poco más tranquilos con las cosas que suceden con los trabajadores”.

Pero al momento de implementar una política de RSE en la organización, los dos entrevistados opinan que habría cambios positivos que beneficiaran a la organización y a los procesos que requiere esta en cuanto a la comunicación. Camilo expresa “yo podría pensar que la comunicación de parte de los empleado sería mucho mejor [...] En cuestión de procesos yo pensaría que es repartirse de a tareas pequeñas de cada persona separadamente para lograr un gran objetivo.”. Andrea dice “tal vez, preparando mejor a nuestros trabajadores que tengan una capacitación antes de entrar a trabajar, que tengan una entrevista (ehm), con psicólogo para mirar en que puesto se les puede dejar [...] pero sería bueno, brindarles una mejor capacitación para que a si la empresa tenga un mejor crecimiento”.

La forma como la organización mejoraría los desempeños de sus empleados ante las problemáticas que se puedan presentar, según Andrea sería “brindándoles capacitación, esa sería la mejor forma, que estén capacitados para cualquier eventualidad con nuestros clientes” mientras que Camilo expresa que “Yo primero lo que mejoraría la forma de pensar de los empleados, porque lo que te digo si un trabajador trabaja contento va a ser el trabajo mejor que una persona que trabaje hay no que perezga [...] lo que yo haría sería un plan de ahorros para ayuda a esas personas, porque lógicamente uno trabajando por \$30.000 diarios y que le roben un plato de \$80000 pues no

o de pronto regalitos en navidad ayudaría mucho la relación de la comunidad con el asadero ... Yo pienso que esta comunicación es en doble sentido en doble moral, es muy si yo le hablo pero yo sé que el habla mal de mí pero igual

Fuente: elaboración propia.

Imagen No.47. Área: Parrilla de carnes y Jefe del área

le hablo bien porque es la jefe. Entonces yo pienso que es muy doble, muy hipócrita porque tú hablas con el jefe porque tú hablas con el jefe pues porque es mi jefe pero la llevo en la doble que no sé qué. Entonces yo pienso que en ese sentido la comunicación es muy mala. Además yo pensaría que la forma de administrar un negocio es muy diferente, para eso se necesita un conocimiento previo sobre administración de empresas o a ver llevado muchísimos pero muchísimos años en saber cómo se administra una empresa para que tú entres a administrar algo ... Yo pienso que es como el chismoseo porque en si yo tengo un problema con el jefe, pero uno no dice venga yo tengo un problema con él, pues por lo mismo que te decía dirían no estos chinos tun y tun y nos pueden echar, yo pienso que es más un hable y hable entre todo el mundo pero no se dicen nada directamente, es muy pocas veces lo que se dice o sea se habla más con el dueño del restaurante que con los trabajadores ... En cuestión de procesos yo pensaría que es repartirse de a tareas pequeñas de cada persona separadamente para lograr un gran objetivo. En este sentido pues la meta es abrir el restaurante a las dos y tener todo el oficio hecho, con la carne, con las mazorcas. Entonces pienso que en este espacio todo el mundo hace una tarea muy pequeña pero que complementa las otras para complementar esta gran

muy específicos y después de esto se les paga horas extras” (silencio)... (mmm) no, No, no existe un manual para el trabajo... Trabajamos desde las 9 de la mañana, hasta las seis de la tarde. Esas son nuestras horas de trabajo. No contamos con nuestras horas de almuerzo porque todo el tiempo hay fluido de clientes y no lo manejamos... “si, pero si los chicos tratan de organizarse, de turnan para su tiempo de almuerzo o de comer... Pues eso lo manejamos no tanto por hojas de vida, sino nuestros trabajadores siempre están trayendo personas, nos recomiendan personas, entonces para nosotros es más seguro contar con personas así, recomendadas, ya por nuestros trabajadores ... No, absolutamente ninguna. Lo único es, que sea mayor de edad”

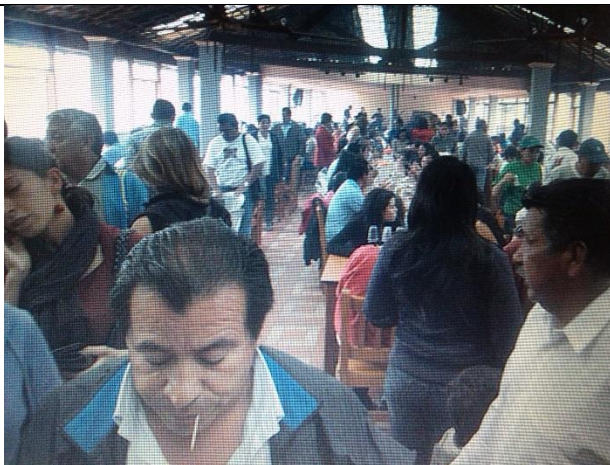
“Claro que sí, nuestros productos son de primera calidad. Siempre estamos pendientes que nuestros proveedores nos traigan lo mejor. Nos provean de los mejores productos”

aguanta”

La manera en que la empresa favorece los derechos del trabajador en relación con las políticas de RSE, según la opinión de Camilo *“pero acá que digamos velen por tus derechos cuando vienes dos veces a la semana, o digamos en mi caso trabajo 5 días a la semana por turnos entonces que velen pos tus derechos es muy difícil, porque tú no estás ni vinculado a la empresa de ninguna forma, tú no tienes seguro, tú no tienes o sea el contacto con ellos es mínimo porque tú te dedicas a hacer es tu trabajo y a que te cancelen tus honorarios, entonces yo pienso que en este sentido la empresa está muy quedadita [...] No hay un manual o sea como lo que te contaba antes es como tu llegas haces cierto oficio entonces el manual no es que tú digas venga vamos a mirar que hay que hacer hoy en una carpeta. [...] Yo creería que entran a jugar más las preferencias o la rosca, digamos si yo vengo a traer la hoja de vida acá, pues no me la reciben lo que hacen con las hojas de vida es dejarlas por ahí. En cambio un amigo del dueño de los dueños venga tal persona necesita trabajo me le ayuda listo dígle que venga. Y ni siquiera se sabe si a meceriado, si tiene experiencia”* mientras que para Andrea *“Los derechos del trabajador (Ehm), bueno, acá se respeta mucho esa parte, se les paga puntualmente, se les da día de descanso, pues esa es la mejor manera de darle el derecho a los trabajadores... Claro que sí, acá, (ehm...) tenemos horarios muy específicos y después de esto se les paga horas extras”* (silencio)... (mmm) no, No, no existe un manual para el trabajo... Trabajamos desde las 9 de la mañana, hasta las seis de la tarde. [...] No contamos con nuestras horas de almuerzo porque todo el tiempo hay fluido de clientes y no lo manejamos [...] lo manejamos no tanto por hojas de vida, sino nuestros trabajadores siempre están trayendo personas, nos

meta. Y de pronto la comunicación lo que te decía hace un ratito que digamos hay personas muy antiguas entonces de pronto los medios de comunicación que uno maneja con los dueños del restaurante son ellas... Ok, pues yo pensaría que el primer paso sería con el administrador ya que tendría cierto conocimiento con la RSE, el primer paso sería que el haga campañas lo que le decía que el haga campañas, vaya a escuelas venimos de tal lado, de tal punto de venta y queremos tal y tal cosa. Pues porque realmente nadie hace eso. Digamos nadie dice venga yo he ido allí a decir que vamos a dar unos kits escolares, yo pienso que el primer punto de enfoque lo tendría que hacer un administrador para que él vaya y hable y ya pues le comente al dueño de la empresa venga hay tal factor, y tal factor y podemos hacer tal cosa para mejorar cierta situación, entonces yo pienso que si hace falta un administrador de empresas que tenga capacitación y conocimiento y que sepa sobre la RSE ... Si la alcaldesa de aquí del barrio con ella se tiene mucha comunicación pero es más por eventos, hay vamos a hacer tal cosa, pero eventos aquí dentro del asadero eventos comerciales. Pero eventos sociales o cosas así no se tiene comunicación para nada”

“Yo primero lo que mejoraría la forma de pensar de los empleados, porque lo que te digo si un trabajador trabaja contento va a ser el trabajo mejor que una persona que trabaje hay no que pereza, entonces yo pensaría que sería un cambio de chip de los empleados, diciéndoles venga tiene que hacer tal cosa pero si ustedes lo hacen van a tener tal reconocimiento, más sueldo, mejores propinas. Entonces es un cambio de chip porque tú dices no me toca trabajar hoy que pereza esa mano de chismes que tal cosa y que pereza trabajar en un ambiente así... Lo primero que se revisaría sería que herramientas, porque hay muchas



Fuente: elaboración propia.

Imagen No. 48. Área: Servicio al cliente segundo piso



Fuente: elaboración propia.

Imagen No.49. Área: Servicio al cliente segundo piso

recomiendan personas, entonces para nosotros es más seguro contar con personas así, recomendadas, ya por nuestros trabajadores ... No, absolutamente ninguna. Lo único es, que sea mayor de edad” A partir de lo anteriormente expuesto se encuentra una contradicción ya que para la administradora si se velan por los derechos del trabajador, mientras que para Camilo no es posible que la empresa se encargue de esta tarea cuando sus turnos de trabajo implican un contacto muy corto con la empresa. Por el contrario, si están de acuerdo con que no existe un manual de trabajo y que los procesos de selección de personal se realizan únicamente a través de las recomendaciones de los conocidos de los trabajadores o administradores.

Finalmente, frente al nivel de calidad del producto brindado por la organización se evidencia una similitud, ya que Camilo afirma *“nuestros productos son de calidad”* y Andrea dice *“Siempre estamos pendientes que nuestros proveedores nos traigan lo mejor. Nos provean de los mejores productos”*.

herramientas que si tienen un valor como un motor u otras que si tiene un mayor costo y ya es muy diferente. Yo pienso que se debería hacer es como un fondo de ahorros, uno en el voleo que la gente que tal cosa pues se pierden muchas cosas, o digamos también cuanto te hacen conejo que es cuando viene gente a comer y robarte la comida y se van y pues a ti te toca pagar esa comida, lo que yo haría sería un plan de ahorros para ayuda a esas personas, porque lógicamente uno trabajando por \$30.000 diarios y que le roben un plato de \$80000 pues no aguanta ... Eso es por casos por que por decirlo así es como la rosca, la persona que lleva mucho tiempo acá pues no pague solo la mitad, las personas que llevan muy poquito pues tienen que pagar todo. Que te roben una cuenta de 120.000 0 150.000 cuanto pierde uno... Digamos implementando la política de RSE para mejorar la cuestión de peleas, matoneo o bullying y todas esas cuestiones yo pienso que se podría mejorar la socialización entre las personas pues porque las personas que trabajen aburrida y eso el problema va a hacer más grande porque no van a querer venir a trabajar ni nada, en cambio con el fortalecimiento de la RSE usted tiene un trabajo estable tiene para su familia, tiene tal cosa. Pues porque no aprovecha y deja de pelear y arregla los problemas con otra persona y como yo te dije ahorita la meta de la empresa no se va a cumplir ese día. Yo pensaría que en ese sentido es como socializar mucho con esa persona para que venga solucionemos el problema mire que somos una familia”

“mami yo pensaría que eso en una empresa o una multinacional se podría ver, o en una empresa formada con una RSE con un organigrama bien especificado, pero acá que digamos velen por tus derechos cuando vienes dos veces a la semana, o digamos en mi caso trabajo 5 días a la semana por turnos entonces que velen por tus derechos

es muy difícil, porque tú no estás ni vinculado a la empresa de ninguna forma, tú no tienes seguro, tú no tienes o sea el contacto con ellos es mínimo porque tú te dedicas a hacer es tu trabajo y a que te cancelen tus honorarios, entonces yo pienso que en este sentido la empresa está muy quedadita ... No hay un manual o sea como lo que te contaba antes es como tu llegas haces cierto oficio entonces el manual no es que tú digas venga vamos a mirar que hay que hacer hoy en una carpeta. No es más bien como por palabras si me entiendes no tienes que hacer oficio acá, acá, en esa cuestión es así, ese es su trabajo de hoy, digamos pues muchas veces se da para la sobre carga laborar no porque mucha gente que tiene que hacer muchísimo trabajo y hay otras que tiene que haces muy poquito trabajo y pues no justifica tampoco por el sueldo ... Se trabaja de 9:00 am a 7:00 pm haga la cuenta más o menos (jajaja) ... Ya la empresa si tendría un poco más que entrar a mirar con los empleados por que digamos hay unos que si vivimos aquí cerca, pero hay otros que viven en Soacha o cosas así y pues lógicamente la puntualidad si tú vives en Soacha y hay un trancón pero no vas a llegar temprano así te vengas a las 6:00 am entonces que llegues tarde y te devuelvan pues no aguanta. Yo lo quería seria descontarle 5000 pesos, 2000 para no hacerle perder los pasajes y el tiempo del muchacho ... digamos las normativas que tenemos que cumplir es como atender bien, tiene que llegar a tal hora, el oficio tiene que estar listo en tal lapso de tiempo, tiene que almorzar en cierto plazo de tiempo y atender de tal a tal lapso de tiempo ... Yo pienso que en este momento el proceso de selección no existe, digamos aquí traen hojas de vida diciendo venga yo mecéreo en tal lado, o tengo tanto tiempo de experiencia meceriando o cuestiones así, acá los que entran a trabajar es por la rosca o cuestiones así yo pienso que la hoja de vida aquí es como cero y nada ... Yo creería que entran a

jugar más las preferencias o la rosca, digamos si yo vengo a traer la hoja de vida acá, pues no me la reciben lo que hacen con las hojas de vida es dejarlas por ahí. En cambio un amigo del dueño de los dueños venga tal persona necesita trabajo me le ayuda listo dígame que venga. Y ni siquiera se sabe si a meceriando, si tiene experiencia, si tal cuestión, en ese proceso de selección y como de investigación en una empresa o en una multinacional pero aquí no se hace”

“Sí, claro, nuestros productos son de calidad”

Anexo # 19

Matriz Análisis de sentido.

Categoría: Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE

Sub categoría 1: Descuido de los derechos del trabajador.

Sub categoría 2: Falta de estrategias para los impactos medioambientales de los productos que utilizan.

Sub categoría 3: Necesidad de contratación de personal capacitado para llevar a cabo funciones específicas de la organización que favorezcan la implementación de políticas de RSE.

Camilo (Mesero)	Andrea (Administradora)	Análisis
“Yo pienso que para una empresa es muy importante el reconocimiento y el desarrollo me refiero como a la expansión, me refiero a las políticas de ecología, seguridad de los empleados pienso que es muy importante	“No, no sabía” (silencio)... “Bueno para mantenerse, (ehm) pienso que como está la empresa, a si se mantiene. Nuestra empresa tiene 25 años, entonces tiene muchos años como para que no se mantuviera, pero lo importante para nosotros es que	Frente a la implementación de un certificado de RSE en La Gran Llanera, tanto Camilo como Andrea opinan que la organización debe seguir mejorando para mantenerse en el sector industrial. Por un lado, para Camilo es importante

la publicidad y el desarrollo que tengan los otros puntos de venta. Porque aquí vienen los clientes y si listo es un sector y aquí los clientes conocen pero los otros puntos pues no se conocen para crecer en un sector industrial y competitivo es bueno hacerle mucha publicidad a la empresa”



Fuente: elaboración propia.

“Lo primero que tomaría para implementar la RSE sería contratar un buen comunicador social o alguien que sepa de comunicación organizacional porque es muy difícil que un administrador sepa decir las cosas, como una persona que ya sabe hablar, entonces en ese punto sería muy importante para la comunicación entre empleados una persona que sepa o un psicólogo”

“yo pienso que la empresa no maneja esa situación como de reciclar y pues no se preocupa por que estamos utilizando cierta materia prima pero también tenemos que devolverle algo al planeta, porque estamos utilizando madera y no reciclamos y como que ya pasa a un segundo plano lo que pase fuera de las puertas del restaurante ... Si yo creería que es más que no lo quiero hacer más que un beneficio, por que digamos si yo quiero colaborar y

siga creciendo, mejorando la parte de nuestros trabajadores (silencio)...Claro que sí. Sería muy importante... (ehm) ¿Por qué? Porque me interesa mucho que la empresa siga creciendo, que nuestros trabajadores cada vez hagan sus, sus labores lo mejor posible”

“Reciclando. Hay cosas que no se pueden desechar que son para reciclar, entonces tratamos de que no le haga más daño al medio ambiente”



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 53. Área: Segundo piso área de servicio al cliente, canecas de reciclaje

“Bueno, nuestros trabajadores siempre nos están hablando de cosas que ellos creen que son sus derechos. Entonces siempre estamos prestos para escucharlos y para mejorar lo que ellos nos digan ... Siempre se dirigen a los administradores”

“(mmm)”

“El primer paso, contar con personas más preparados cuando se seleccione nuestro personal, y se les pueda seleccionar para los diferentes departamentos, que estén mejor preparadas...

desarrollar “*políticas de ecología, seguridad de los empleados*” de modo que la empresa pueda ser catalogada como competitiva; mientras que Andrea opina que “*lo importante para nosotros es que siga creciendo, mejorando la parte de nuestros trabajadores*”.

Otras posibles acciones adicionales para la implementación de la RSE por parte de ambos entrevistados, incluyen la contratación de “*un buen comunicador social o alguien que sepa de comunicación organizacional porque es muy difícil que un administrador sepa decir las cosas [...] o un psicólogo*”, según Camilo; así como el desarrollo de políticas y cultura de reciclaje, de igual forma Andrea coincide en que “*El primer paso, contar con personas más preparados cuando se seleccione nuestro personal, y se les pueda seleccionar para los diferentes departamentos, que estén mejor preparadas*” pero además resalta la importancia de reciclar, ya que “*Hay cosas que no se pueden desechar que son para reciclar, entonces tratamos de que no le haga más daño al medio ambiente*”

Frente a esta última opinión sobre el reciclaje, Camilo vuelve a afirmar “*que la empresa no maneja esa situación como de reciclar y pues no se preocupa por que estamos utilizando cierta materia prima pero también tenemos que devolverle algo al planeta, porque estamos utilizando madera y no reciclamos y como que ya pasa a un segundo plano lo que pase fuera de las puertas del restaurante*”. En este caso, se evidencia un acuerdo en los dos discursos en el sentido en que ambos entrevistados opinan que es importante enfocar recursos y esfuerzos para el desarrollo del reciclaje en la empresa, pero al mismo tiempo existe una contradicción, debido a que Camilo expresa que a la empresa no le preocupa lo que ocurra más allá de las puertas de su establecimiento.

reciclar y ayudar al medio ambiente y hacer campañas de sensibilidad e ir a un pueblo y sembrar árboles. Pues tú lo haces teniendo los recursos y como brindar esos beneficios pues se realiza de una forma más desinteresada no entonces acá es como ósea vendemos, hacemos la plata, manejamos el producto y ya pero eso no les importa mucho”

“De vez en cuando ¿qué le digo? por ahí maso menos cada cuatro, cinco meses, hacen una reunión generar para decir venga están haciendo esto mal. Yo empezaría por ahí para mirar una reunión mensual o cada 15 días así sea de 10 min venga les pasa algo, tienen que comentar algo, algún problema con la empresa, algún problema con el administrador. Y digamos lo que yo dije ahorita hay muchos problemas enfocados a la administración de la empresa y nadie dice nada por lo mismo porque nadie dice, venga que les pasa hablemos, hagamos algo ... Serian efectivas si las hicieran igual lo que te digo las hacen 4 o 5 meses para regañar a los empleados es como digamos están haciendo mal tal cosa, mire está mal tal cosa, pero nunca dicen mire hasta haciendo esto bien, están mejorando en tal cosa”

“Yo pensaría que lo primordial para mejorar los procesos que se manejan en la empresa es la capacitación de sus empleados, el pilar fundamental de cada empresa es la capacitación de sus empleados, mientras se tenga un empleado más formado, más capacitado pues el trabajo de él va a ser mucho mejor. Entonces yo pienso que en este momento hay mucha gente acá que no tiene el curso de manipulación de alimentos que es una capacitación básica para un mesero y no lo tiene. entonces yo pienso que para una empresa que tenga así como un desarrollo ya a futuro su primer paso debería ser la capacitación de sus

(ehm), consiguiendo personal apto para desempeñar estos cargos”

“Nuestros trabajadores tienen sus días libres y sus días de vacaciones para que compartan con su familia. Si hay casos en que el personal este un poco cansado entonces se les da un día libre para que puedan ocuparse de aquello...Claro que sí, para ellos es muy importante compartir, y que nosotros estemos pendientes de sus necesidades. Si esta es una necesidad para todos los seres humanos, que hayan buenas relaciones entre trabajadores, que estemos pendientes de sus días especiales, cumpleaños y fechas especiales, entonces siempre tenemos eso en cuenta para realizar actividades”

“Claro que sí, sí se puede mejorar, no, muchísimas gracias a ustedes y espero que lo poco o mucho que haya participado sea de ayuda para ustedes. Muchas gracias”

Con respecto a la forma en que la empresa divulga y defiende los derechos de sus trabajadores, Andrea manifiesta que los trabajadores se dirigen a los administradores para hablarles sobre *“cosas que ellos creen que son sus derechos”*, por lo que considera que en la empresa *“siempre estamos prestos para escucharlos y para mejorar lo que ellos nos digan”*. Desde el punto de vista de Camilo, en este aspecto *“cada cuatro, cinco meses, hacen una reunión general para decir venga están haciendo esto mal”*, sin embargo, lo que ocurre con estas juntas es que *“las hacen 4 o 5 meses para regañar a los empleados es como digamos están haciendo mal tal cosa, mire está mal tal cosa, pero nunca dicen mire hasta haciendo esto bien, están mejorando en tal cosa”*

Al abarcar el tema de las actividades laborales versus el tiempo de calidad en familia y la salud mental, Camilo manifestó que *“eso es muy difícil no, porque realmente lo que te digo, acá no se trabaja ni quiera es por turnos se trabaja un turno fijo siempre [...], lógicamente a las personas que estudian les dan oportunidades de salir un poco más temprano, pero de resto que yo diga venga quiero compartir con mi familia no dicen listo váyase a las 3:00 a las 4:00 pm ellos no te dejan. Y si tu trabajas y estudias que tiempo te queda libre ninguno”* mientras que por el contrario, Andrea opina que *“Nuestros trabajadores tienen sus días libres y sus días de vacaciones para que compartan con su familia. Si hay casos en que el personal este un poco cansado entonces se les da un día libre para que puedan ocuparse de aquello...Claro que sí, para ellos es muy importante compartir, y que nosotros estemos pendientes de sus necesidades”*.

En relación a esto último, Camilo se refiere a que *“se maneja mucho el chismoseo, digamos hay una persona*

empleados y brindarle como unas oportunidades de cómo decirlo, como de avance en su puesto laboral constantemente”

“Yo pienso que las capacitaciones deberían ser constantemente, ¿digamos usted cuánto tiempo lleva? ¿Qué capacitación tiene? No tengo una capacitación de alimentos y ya (mmm), Yo pienso que las capacitaciones se pueden hacer según el tiempo que lleve el empleado en la empresa, digamos usted lleva un año, usted ya puede aplicar para ciertos cargos en la empresa capacítemelo para tal cosa. Digamos el que recién entra venga un día entre semana y le hacemos un curso de manipulación de alimentos o venga y le enseñamos como mecería, como hacer ciertos parámetros que me manejan en la empresa... realmente no creo por que digamos yo acá llevo, ósea lo que llevo estudiando en la Universidad que en realidad son 5 años y siempre he sido mesero, no hay la oportunidad de ascender, dicen no porque usted no sabe tal cosa, no porque usted no sabe tal otra. Entonces es mucha falta de capacitación, usualmente debería estar seleccionado para ascender, subir a un puesto más alto ... Si la verdad si en esa cuestión lo que te digo se maneja mucho el chismoseo, digamos hay una persona que fue mesera pero ella lleva por ejemplo como 6 años aquí y ella es muy cercana a los dueños del restaurante y pues apenas subió como que se le olvido que había sido mesera y pues nos molestó que se olvidó como los meseros sufren hay atendiendo y todas estas cosas pues no nos ha ayudado ... no yo creería que no digamos hace 5 años que yo entre el sueldo estaba en \$25000 mil pesos y hace más o menos unos 5 meses subieron \$ 5000 mil pesos y dure cuatro años con el mismo sueldo, si tu vez la comparativa de cuando yo entre a trabajar un ejemplo claro los precios de los productos que vendían acá pues uno decía listo pues \$25000 mil pesos

que fue mesera pero ella lleva por ejemplo como 6 años aquí y ella es muy cercana a los dueños del restaurante y pues apenas subió como que se le olvido que había sido mesera y pues nos molestó que se olvidó como los meseros sufren hay atendiendo y todas estas cosas pues no nos ha ayudado”, mostrando así que las necesidades que son atendidas por la empresa, son aquellas de los empleados antiguos o conocidos de los jefes.

está bien pero últimamente han subido mucho los productos, suben los salarios mínimos y la calidad de vida sube por qué imagínate \$5000 mil pesos aunó le alcanzan para que dos buses y ya”

“Yo pienso que eso es muy difícil no, porque realmente lo que te digo acá no se trabaja ni quiera es por turnos se trabaja un turno fijo siempre, lógicamente a las personas que estudian les dan oportunidades de salir un poco más temprano, pero de resto que yo diga venga quiero compartir con mi familia no dicen listo váyase a las 3:00 a las 4:00 pm ellos no te dejan. Y si tu trabajas y estudias que tiempo te queda libre ninguno”

“De pronto en mi casa por el paseo la mayoría de mi familia por no decir la toda trabaja aquí, entonces yo pienso que si chévere rico pero la gente que va sola sin su familia solo con sus amigos pues no donde queda mi familia y pues la salud no mejora mucho con un paseo por que tu bien o mal necesita que te paguen la salud es una necesidad primaria”

Análisis # 20
Matriz análisis de sentido.

Empresa ITHA Instalaciones

Categoría: Estructura organizacional

Sub-categoría No 1: Conocimiento del organigrama empresarial por parte de Pedro y María.

Sub- categoría No 2: Conocimiento de la plataforma estratégica (visión, misión, valores y normas) por parte de Pedro y María

Sub-categoría No 3: Desconocimiento de Pedro acerca de las políticas integrales de la empresa.

Sub-categoría No 4: Conocimiento de Pedro y María acerca de los avances tecnológicos que ha adquirido la organización.

Sub-Categoría No 5: Conocimiento de normativas legales ante la protección y seguridad de los empleados por parte de Pedro y María.

Pedro (Operario)	María (Asistente de Gerencia)	Análisis
<p style="text-align: center;">(entrevista)</p> <p>“El alto mando es el gerente de la empresa, le sigue el subgerente y le sigue el jefe de planta, en cada sección ahí como un líder que es el que manda a los empleados; el jefe de planta manda a los jefes de cada sección. Estos serían los rangos que ahí.”</p>	<p style="text-align: center;">(entrevista)</p> <p>“Si, en cabeza está el gerente, luego está la subgerente, el jefe de planta, el revisor fiscal y el contador que son los principales y de ahí en adelante pues están los operarios”</p>	<p>Con respecto al discurso fomentado entre la comprensión de las respuestas de pedro y maría se puede observar un conocimiento en cuanto a la estructura organizacional de la empresa, ya que se evidencia que hay un respectivo organigrama para la distribución de las diferentes áreas y cargos de la organización tal como lo dice pedro <i>“El alto mando es el gerente de la empresa, le sigue el subgerente y le sigue el jefe de planta, en cada sección ahí como un líder</i></p>

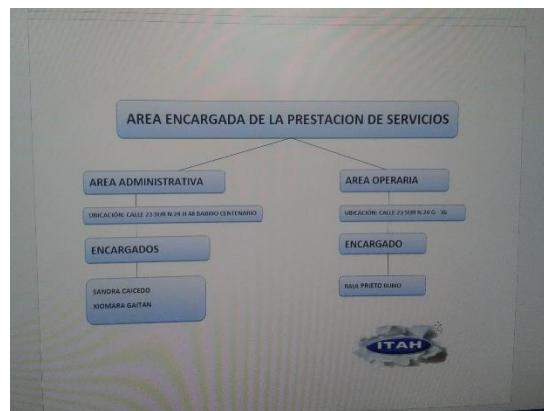
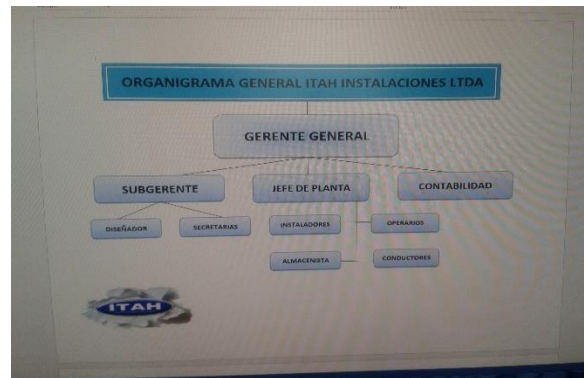
“Como empresa la misión es sacar productos buenos, y mantener organizada la empresa lo más que se pueda”

“La empresa tiene el compromiso con los empleados, primero el respeto y después de mantenerlos con su dotación, es un compromiso que asume la empresa, sus sueldos, sus primas, sus salarios legales, todo sobre ley. Esos serían los compromisos que tiene la empresa con sus empleados y su seguridad social.”

“El reglamento interno es primero cumplir horario, deben ser exactos, que tienen 1 hora de descanso, que si salieron a las 9:00, o a la hora que se establezca. Por la mañana el horario de entrada es a las 7:00 de la mañana debe estar el personal cambiado en su sitio de trabajo, a las 12:00 tiene media hora de almuerzo, de 12:00 a 12:30 deben cumplir ese horario. Y ya en la tarde es la hora de salida, el horario normal es hasta las 5:30 y ya después don horas extras. Otras normas por ejemplo (ehh) la presentación personal, bien presentados con l dotación que se les da, lo de seguridad industrial que lo use en el momento que estén trabajando; no llegar borrachos a su sitio de trabajo; respeto con los compañeros, con los jefes, con las secretarias. Esas serían las normas más o menos que se manejan acá.”

“Realizan actividades como alguna reunión de integración con los empleados como para darles un incentivo... Si, se han llevado a cabo, no muy frecuentes pero se llevan a cabo... Como reuniones, un desayuno de integración, almuerzo de integración, asados, no frecuente pero por ahí cada 2 o 3 meses se hacen, como para mantener el personal unido.”

“Yo diría que el subgerente... Pues el subgerente esta por lo general (mmm) las funciones que el más cumple es estar pendiente de los empleados, o sea el jefe de planta es quien le da información al subgerente y el ya con el gerente se hablan y



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 5. Organigrama general de la organización.

que es el que manda a los empleados; el jefe de planta manda a los jefes de cada sección. Estos serían los rangos que ahí.”

De igual forma María refiere la existencia de un organigrama en la empresa “Si, en cabeza está el gerente, luego está la subgerente, el jefe de planta, el revisor fiscal y el contador que son los principales y de ahí en adelante pues están los operarios”

Con respecto a la misión y visión se encuentra una similitud en el discurso de Pedro y María, ya que los dos coinciden en que la organización tiene una plataforma estratégica en los cuales están estipulados, como María dice “la misión de ITHA pues es (mmm) se especializa en crear ambientes de oficinas y atención al público en general y la visión es consolidar a la empresa para prestar servicios y un buen servicio a los bancos que es con lo que trabajamos nosotros y en cuanto a la entrega de nuestros productos”

Al mismo tiempo Pedro dice “Como empresa la misión es sacar productos buenos, y mantener organizada la empresa lo más que se pueda”

Acerca de los valores se evidencia una similitud entre María y Pedro donde se expresa el compromiso que tiene la empresa ante sus empleados y hacia el valor del respeto, según María “Principalmente la responsabilidad y el entrenamiento del personal para que así mismo los operarios sepan trabajar y entregar un buen producto al cliente, siendo así responsables también en las entregas del producto al cliente... Se les enseña y se les exige que deben tener su dotación completa para que estén protegidos y así mismo que cuiden los materiales y la maquinaria que se les entrega para llevar a cabo su labor” Así mismo Pedro

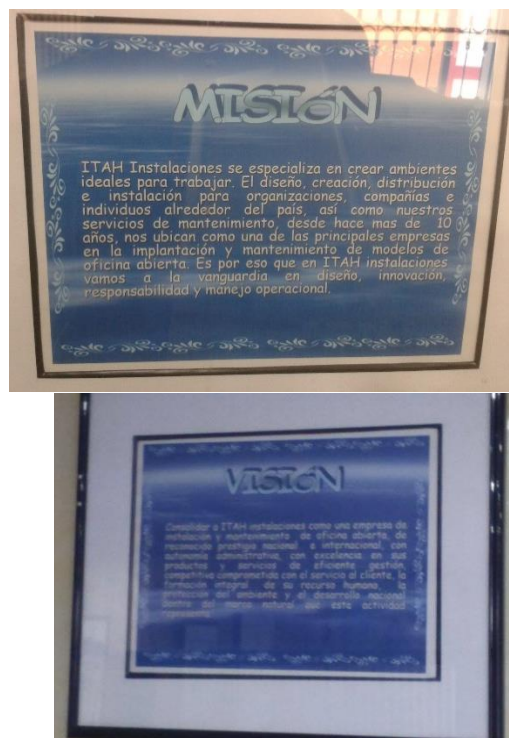
miran que decisiones toman... Pues ahí sería que el jefe de plante le ponga esa pauta para que él tome esa decisión y el después la hablaría con el gerente y tomarían esa decisión... El paso a paso sería primero mirar digamos vamos a hacer una actividad con los empleados, mirar el sitio primero, mirar de pronto lo económico de la empresa y ya reunir a los empleados y comentarle que se les va a hacer, que días, para saber ellos que opinan, si están de acuerdo o que harían. Eso sería lo que yo haría ”

“Con los empleado (mmm), Así como usted dice estar más pendiente cuando los empleado no estén en la empresa, que problemas tiene de pronto, porque llegan de mal genio a la empresa, cosas así... Por un comunicado... Como (mmm) un avisito, o de pronto se podría llamar individualmente a cada empleado, si tiene algún problema o no, que le pasa... Si me parecería bueno, digamos de pronto que hubiera alguien encargado de llamar al empleado o de estar pendiente de ellos como averiguar que le pase, hacer como un seguimiento a la persona a ver qué le pasa o qué expectativas tiene de la vida, y estar pendiente más de los empleados, no solamente trabajo, trabajo, sino que la empresa también debe estar pendiente de los empleados... Seguimiento por ejemplo a los hijos de los empleados, o de su familia en general, hacer como un seguimiento a cada empleado a ver que de pronto como viva, donde vive, que situación tiene, me parecería bueno”

“ Como dice del reciclaje y eso, apartando lo que son residuos químicos a un lado, se llama a un carro para que venga y los recoja especialmente, lo que son químicos, lo que son residuos, lo que es basura normal si es en la basura, y lo otro si se selecciona para que no vaya a ver contaminación ambiental. Aquí se cumple como con esa norma”

“¡Uy! avances muchos, sobre todo en maquinaria, antes se

“¡Bueno! la misión de ITHA pues es (mmm) se especializa en crear ambientes de oficinas y atención al público en general y la visión es consolidar a la empresa para prestar servicios y un buen servicio a los bancos que es con lo que trabajamos nosotros y en cuanto a la entrega de nuestros productos”



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 6. Misión y visión de la organización.

“Principalmente la responsabilidad y el entrenamiento del personal para que así mismo los operarios sepan trabajar y entregar un buen producto al cliente, siendo así responsables

refiere que *“La empresa tiene el compromiso con los empleados, primero el respeto y después de mantenerlos con su dotación, es un compromiso que asume la empresa, sus sueldos, sus primas, sus salarios legales, todo sobre ley. Esos serían los compromisos que tiene la empresa con sus empleados y su seguridad social.”*

En cuanto las normas basadas en RSE con las que puede contar la organización, se evidencia una similitud y un conocimiento entre los entrevistados sobre las normativas que maneja la organización, según María *“una de ellas es que el trabajador no puede llegar en estado de alicoramiento o embriagues, por la razón que se maneja mucha maquinaria por prevención y protección de ellos mismos.”*

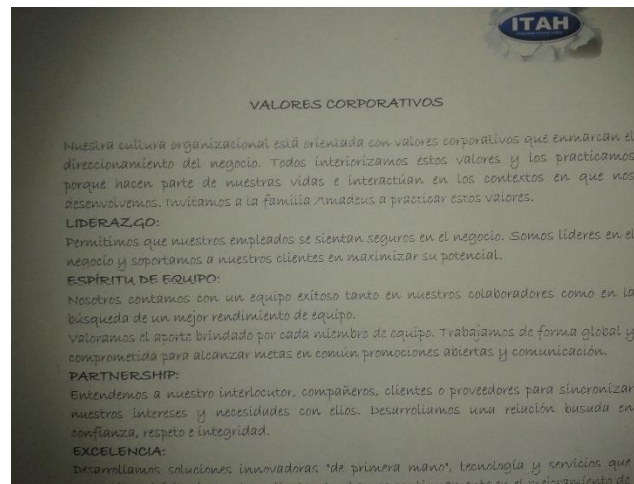
Por lo tanto Pedro refiere que *“El reglamento interno es primero una de las normativas, primero se debe cumplir un horario, deben ser exactos, que tienen 1 hora de descanso, que si salieron a las 9:00, o a la hora que se establezca. Por la mañana el horario de entrada es a las 7:00 de la mañana debe estar el personal cambiado en su sitio de trabajo, a las 12:00 tiene media hora de almuerzo, de 12:00 a 12:30 deben cumplir ese horario. Y ya en la tarde es la hora de salida, el horario normal es hasta las 5:30 y ya después don horas extras. Otras normas por ejemplo (ehh) la presentación personal, bien presentados con l dotación que se les da, lo de seguridad industrial que lo use en el momento que estén trabajando; no llegar borrachos a su sitio de trabajo; respeto con los compañeros, con los jefes, con las secretarias. Esas serían las normas más o menos que se manejan acá.”*

Respecto a las actividades de RSE que tiene la empresa para sus empleados, se evidencia una similitud por parte de

trabajaba con un taladro de enchufar a la corriente, ahorita se trabaja con un taladro inalámbrico, ese es un avance; antes se hacían por decir algo cajoneras, tocaba destijearlas manualmente, ahora hay una máquina y lo hace todo, entonces es un avance del cielo a la tierra... Sobre eso, esta empresa ha tenido un avance muy grande respecto a maquinaria y en producción, la línea de lo que se hace aquí en muebles, si antes se hacía una cajonera en 4 días, hoy día se saca en 3 horas; entonces es un avance grandísimo... También ha cambiado mucho, ya la relación de empleado y jefe ya son como más cercanas, se ha avanzado en eso, porque se han hecho cursos, se han hecho como convivencias, toman un curso de cómo tratar a un empleado y asimismo del empleado como tratar al jefe, entonces como que esa relación se va uniendo más, entre más días; porque antes el empleado no le podía de pronto hablarle al jefe, tocaba por haya con una cita o de pronto pro teléfono, entonces hoy en día se llama al empleado y se hablan así como amigos, entonces eso es un avance también.”



también en las entregas del producto al cliente... Se les enseña y se les exige que deben tener su dotación completa para que estén protegidos y así mismo que cuiden los materiales y la maquinaria que se les entrega para llevar a cabo su labor, es decir que desde un principio se les enseña a tener su dotación completa que es su uniforme y los implementos de protección.”



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 7. Políticas y valores de la organización.

“Si, una de ellas es que el trabajador no puede llegar en estado de alicoramiento o embriagues, por la razón que se maneja mucha maquinaria por prevención y protección de ellos mismos.”

“Pues aquí las actividades que realizan son las capacitaciones aunque no son muchas en esta nos enseñan la utilización de cada uno de los elementos que no son entregados y también al finalizar el año para la despedida nos hacen una salida y nos regalan una ancha y pues nos dan las gracias por las

María y pedro donde en hablan sobre varias actividades que la empresa les ofrece, así lo refiere María *“Pues aquí las actividades que realizan son las capacitaciones aunque no son muchas en esta nos enseñan la utilización de cada uno de los elementos que no son entregados y también al finalizar el año para la despedida nos hacen una salida y nos regalan una ancha y pues nos dan las gracias por las labores prestadas”* igualmente pedro dice *“Realizan actividades como alguna reunión de integración con los empleados como para darles un incentivo... Si, se han llevado a cabo, no muy frecuentes pero se llevan a cabo... Como reuniones, un desayuno de integración, almuerzo de integración, asados, no frecuente pero por ahí cada 2 o 3 meses se hacen, como para mantener el personal unido.”*

Por otra parte, existe una semejanza en cuanto a la implementación de RSE ellos refieren que la persona que se encargaría de tomar las decisiones en cuanto a estos aspectos sería alguien que esté en un nivel jerárquico alto como lo es el gerente o subgerente, así como dice Pedro *“Yo diría que el subgerente... Pues el subgerente esta por lo general (mmm) las funciones que el más cumple es estar pendiente de los empleados, o sea el jefe de planta es quien le da información al subgerente y el ya con el gerente se hablan y miran que decisiones toman”*

Según María *“Inicialmente lo autoriza el gerente en conjunto con la subgerente que son los dueños de la empresa y ya ellos luego delegan a alguien para que haga el seguimiento correspondiente”*

En lo que toca a las políticas de RSE se evidencia una diferencia entre los entrevistados ya que se puede observar un desconocimiento por parte de pedro ante las políticas de la organización, el cual evade el tema dando una opción hacia otro aspecto donde dice *“me parecería bueno,*



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 23. Sede B: Maquinas

“Con la (mmm) en la salud con sus EPS, ARP, con todo lo de ley en cuanto a salud; en bienestar manteniéndolos bien con su sueldo, lo que se les promete aquí y lo que se les paga y no fallarles es como la responsabilidad de salud y bienestar en cuanto a lo económico... Pues acá los implementos son los de seguridad industrial por ejemplo, tiene que tener unas botas especiales, que son las botas punta de acero, que toda empresa las van a referir, (ehh) guantes, tapa bocas, tapa oídos, gafas; en casos por ejemplo cuando estén ya con químicos deben usar careta, deben usar unas gafas especiales, unos guantes especiales, eso es lo que más o menos deben usar cuando estén cada uno en su labor... Riesgos profesionales, EPS, la ARP que es la que se encarga de cualquier accidente fuera de la empresa, esos son los 3 principales que tiene la empresa con el empleado”

labores prestadas”

“Inicialmente lo autoriza el gerente en conjunto con la subgerente que son los dueños de la empresa y ya ellos luego delegan a alguien para que haga el seguimiento correspondiente... Con capacitaciones... Pues nada (mmm) ellos por lo general en las capacitaciones nos hablan y nos explican de que se trata la reunión, luego nos explican el tema a llevar a cabo y para finalizar nos dan un desayuno.”

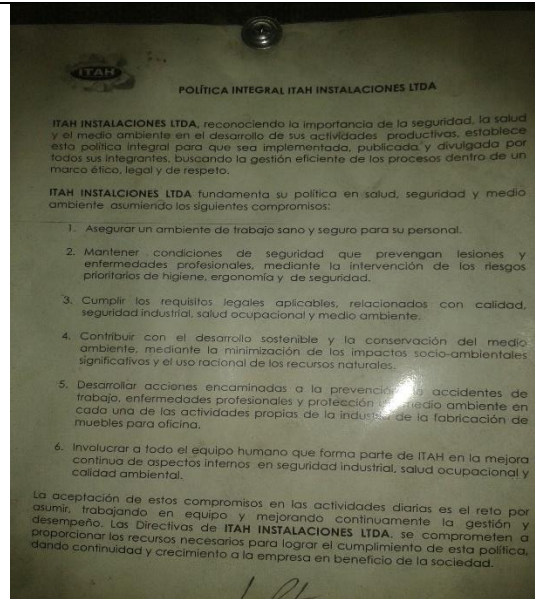
“Pues en cuanto a los operarios, ellos están obligados a que cuando salgan a una obra deben llevar los implementos de protección como lo son las gafas, los tapa oídos, los guantes el uniforme como presentación personal. También como política de RSE se tiene en cuanto en las bodegas la señalización y los comunicados que se genera por si hay algo que está fallando o afectando a los trabajadores, y en cuanto a los puntos de trabajo y el área de trabajo de cada operario, pues se sabe que se debe tener en orden par así mismo entregar las cosas a tiempo y con calidad.”

digamos de pronto que hubiera alguien encargado de llamar al empleado o de estar pendiente de ellos como averiguar que le pase, hacer como un seguimiento a la persona a ver qué le pasa o qué expectativas tiene de la vida, y estar pendiente más de los empleados, no solamente trabajo, trabajo, sino que la empresa también debe estar pendiente de los empleados... Seguimiento por ejemplo a los hijos de los empleados, o de su familia en general, hacer como un seguimiento a cada empleado a ver que de pronto como viva, donde vive, que situación tiene, me parecería bueno”

Por otra parte María refiere que las políticas son “Pues en cuanto a los operarios, ellos están obligados a que cuando salgan a una obra deben llevar los implementos de protección como lo son las gafas, los tapa oídos, los guantes el uniforme como presentación personal. También como política de RSE se tiene en cuanto en las bodegas la señalización y los comunicados que se genera por si hay algo que está fallando o afectando a los trabajadores”

Ante la suposición de una implementación de RSE los entrevistados coinciden que los planes y regulaciones que se deberían llevar a cabo en la organización serían un seguimiento, además de los pasos que se requiere para este proceso y que este se debería comunicar de manera verbal o escrita para sus trabajadores.

En cuanto a los avances que ha tenido la organización los dos coinciden que la compañía ha mejorado si se compara con la que era hace 5 años, así como lo dice María “Pues son más ordenados y el personal se ve más entregado a realizar la labores correspondientes”. Como lo dice pedro “¡Uy! avances muchos, sobre todo en maquinaria, antes se



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 7. Políticas y valores de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 3. Implementos de protección: gafas, tapabocas y

trabajaba con un taladro de enchufar a la corriente, ahorita se trabaja con un taladro inalámbrico, ese es un avance; antes se hacían por decir algo cajoneras, tocaba destijearlas manualmente, ahora hay una máquina y lo hace todo, entonces es un avance del cielo a la tierra”

Finalmente, se evidencia una igualdad de opinión en cuanto a la manera que la empresa promueve y protege la salud de los empleados donde Andrea afirma que *“en cuanto a la salud y eso pues la empresa es muy responsable con lo de los pagos y parafiscales para que los trabajadores siempre estén protegidos... Pues en los parafiscales esta lo de la EPS, que le cubre la EPS al empleado y a la familia. En cuanto a la caja de compensación está el empleado y la familia afiliado y en el fondo de pensiones y cesantías también lo cubre la organización con los pagos mensuales”*

También pedro refiere *“en la salud con sus EPS, ARP, con todo lo de ley en cuanto a salud; en bienestar manteniéndolos bien con su sueldo, lo que se les promete aquí y lo que se les paga y no fallarles es como la responsabilidad de salud y bienestar en cuento a lo económico... Pues acá los implementos son los de seguridad industrial”*


tapa oídos

“Yo me imagino que con reuniones y con una persona que le haga seguimiento a cada uno de los ítems que se requieren para llevar a cabo este proceso”

“Pues realmente aquí en la organización se establece de las dos formas, tanto verbal como escrita, porque finalmente cuando este es comunicado verbalmente porque uno lo escucha y hay uno queda más entendido sobre el asunto, que escritos ya que no siempre están en un punto adecuado”

“Pues son más ordenados y el personal se ve más entregado a realizar la labores correspondientes, además tienen muchos avances tecnológicos con las maquinarias”

“De qué manera la promueve (mmm) pues nada teniéndolos al día con la implementación de dotación y en cuanto a la salud y eso pues la empresa es muy responsable con lo de los pagos y parafiscales para que los trabajadores siempre estén protegidos... Pues en los parafiscales esta lo de la EPS, que le cubre la EPS al empleado y a la familia. En cuanto a la caja de compensación está el empleado y la familia afiliado y en el fondo de pensiones y cesantías también lo cubre la organización con los pagos mensuales”

		Fecha de pago: 8/7/2019 17:05:00 AM	
Partido Contratación Salud		8/2019	
Empresa		I.E.H. ENTALLAGUES LTDA	
NIT		90000464	
Sustento o Dependencia		FPAI	
Número de Radicando		14-0000	
Número Afiliación		32390676	
Número de Administración		15	
Número de Empleados		60	
Total Pagado		\$1.422.280,00	
Monto de Pago		Pago electrónico por TPA	
		Banco: BANCO DEL CAJAMARCA S.A.	

Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 8. Parafiscales ARL y EPS.

Análisis # 21

Matriz de análisis de sentido

Categoría: Desafíos más representativos de la implementación de la cultura RSE

Sub –categoría No 1: Certificación de los procedimientos que requiere la fabricación de los productos por parte de Pedro y María.

Sub- Categoría No 2: fortalecimiento de la comunicación interna (empleados y administrativos) por parte de Pedro y María.

Sub- Categoría No 3: Generar una evaluación del desempeño de sus empleados.

Sub-categoría No 4: Posibilitar el desarrollo de los requerimientos de la Norma S.A8000

Pedro (Operario)	María (Asistente de Gerencia)	Análisis
<p>(entrevista)</p> <p>“Por ejemplo digamos (ehh) hablemos de la zona de madera, donde se hacen los muebles de madera, acá se trae un tablex, si, entonces el proceso que se le hace se corta, ya lo que sobre se va empacando en canecas y se va sacando... Se recicla, o sea como le dijera yo, el retal se recicla y se le da el uso que se le debe dar... No, no; eso se envía a la fábrica donde producen el tablex, allá vuelven y lo procesan, todo el retal que quede se envía a una fábrica donde se produce tablex, donde lo fabrican y haya vuelven y lo procesan, haz de cuenta el hierro, si, se envía digamos (paa) Sogamoso donde están las grandes fábricas de (de) donde derriten todo eso y hacen el hierro, así sucede digamos con el tablex, se lleva y se reciclan y ellos lo procesan otra vez y sacan el tablex... Digamos hablemos de lámina, lamina que se llama cold rolled, entonces es un mismo proceso se utiliza digamos de una lámina cierta</p>	<p>(entrevista)</p> <p>“Pues nada los muchachos que manejan las maquinas tienen que estar en sus cinco sentidos ya que esta maquinaria es de alto riesgo, por eso ellos deben estar muy pendientes para que entreguen los materiales en buen estado y para que no se causen ningún daño.”</p> 	<p>En primera instancia se evidencia una semejanza en los procedimientos de RSE que tiene la organización en la fabricación de los productos, basándose en el buen manejo de la maquinaria y en la precaución de la misma, tal como lo refiere María <i>“Pues nada los muchachos que manejan las maquinas tienen que estar en sus cinco sentidos ya que esta maquinaria es de alto riesgo, por eso ellos deben estar muy pendientes para que entreguen los materiales en buen estado y para que no se causen ningún daño.”</i></p> <p>Así mismo pedro refiere <i>“Por ejemplo digamos (ehh) hablemos de la zona de madera, donde se hacen los muebles de madera, acá se trae un tablex, si, entonces el proceso que se le hace se corta, ya lo que sobre se va empacando en canecas y se va sacando... Se recicla”</i></p> <p>Sobre como se ve la organización en 5 años si implementara la RSE se evidencia que hay una concordancia entre el discurso de los entrevistados ya que muestra que la</p>

parte, de ella le va a quedar retales, retal, retal lo mismo se hace se recicla ese retal, se lleva o se envía a una parte donde vuelven y lo procesan y hacen lo mismo, por lo general en todos los procesos es así... En la zona de pinturas también, ahí queda un residuo de pintura, entonces hay empresas que compran eso para hacer más pintura... Si claro aquí se recicla la pintura que queda que se tiene especiales para eso y viene otra empresa y la lleva y la reprocessa. O sea igual esa si ya no la van a derretir, esa tiene un proceso digamos de purificación llaman eso para que otra vez la pintura quede perfecta”

“(Silencio) Como se vería dentro de 5 años (uy) una empresa con muchas maquinarias, sofisticada, que día a día está saliendo mucha maquinaria nueva, que ya digamos si en esta máquina digamos trabajan 3 personas, la de 5 años ya no trabaja sino 1 persona, entonces ya serian avances, avances tecnológicos... Eso ya tocaría preguntárselo a la tecnología, que va a pasar con nosotros de aquí a mañana cuando todo se maneje a base de máquinas, entre mas día más se va quedando la gente sin empleo, porque los están remplazando las maquinas, la modernización, entonces qué pasaría pues la gente si en esta trabajan 3 y de lógico va a quedar 1, pues quedan 2 sin empleo, a buscar empleo no hay más que hacer, o bregar a ubicarlo en otra parte... Como ya dentro de 5 años sería ya más sofisticada, pues la capacitación normal llevo la maquina nueva, y el operario una capacitación que se le da ahí veces se da de una semana, 3 días.”

“Por lo general el que se encarga de dar la capacitación de la maquina es los fabricantes, ellos tienen personas, si digamos es una dobladora mandan, se compró una dobladora de X empresa, de haya mandan la persona que sabe, persona idónea para que venga a dictar las

Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 13. Sede B: Operarios trabajando en varias funciones.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 15. Avisos e implementos de seguridad industrial

“Pues yo creo que ya tendría que ser más ordena la organización en cuento a los procesos que se llevan en este momento en la organización, teniendo en cuenta también la responsabilidad y la adaptación del trabajador... Pues yo me imagino que tratar de certificarse, así como lo están haciendo con la ISO 9001... Pues no se (mmm) yo creo que los trabajadores serían más respetuosos y así mismo los directivos y así mismo serían más responsables antes sus prácticas.”

“Pues actualmente la empresa está intentado sacar la certificación de la norma ISO 9001, y pues las capacitaciones se harían con el fin de enseñarles sobre la responsabilidad, el mejoramiento del producto y la entrega del mismo... Sí, pero creo que es una buena idea que se contrataran personas que supieran del tema... Pues creo que la empresa si está preparada aunque aún le falta mucho para estar acorde ante

organización tendría cambios favorables, Según Andrea “Pues yo creo que ya tendría que ser más ordena la organización en cuento a los procesos que se llevan en este momento en la organización, teniendo en cuenta también la responsabilidad y la adaptación del trabajador... Pues yo me imagino que tratar de certificarse, así como lo hicieron con la ISO 9001”. Pedro refiere “una empresa con muchas maquinarias, sofisticada, que día a día está saliendo mucha maquinaria nueva, que ya digamos si en esta máquina digamos trabajan 3 personas, la de 5 años ya no trabaja sino 1 persona, entonces ya serian avances, avances tecnológicos [...] Como ya dentro de 5 años sería ya más sofisticada, pues la capacitación normal llevo la maquina nueva, y el operario una capacitación que se le da ahí veces se da de una semana, 3 días.”

En cuanto a la reacción que tomaría la empresa ante los cambios que requiere la implementación de una política de RSE ellos refieren que sería un buen cambio, a su vez para la implementación de dichas capacitaciones, por ende se observa una similitud donde María dice “Pues para la empresa sería muy bueno porque abría un crecimiento a nivel empresarial y también a nivel personal en cada uno de los empleados...Pues actualmente la empresa está intentado sacar la certificación de la norma ISO 9001, y pues las capacitaciones se harían con el fin de enseñarles sobre la responsabilidad, el mejoramiento del producto y la entrega del mismo”

De igual manera Pedro refiere “el que se encarga de dar la capacitación de la maquina es los fabricantes, ellos tienen personas, si digamos es una dobladora mandan; se compró una dobladora de X empresa, de haya mandan la persona que sabe, persona idónea para que venga a dictar las capacitaciones[...] ha capacitado gente para (mmm) para

capacitaciones... Por lo general se utilizan máximo dos personas que reciban la capacitación, según la máquina que sea, según el trabajador también, porque si es una trabajador que trabaja en metalmecánica no se le puede dar capacitación en arriba en pintura, o sea si yo soy metalmecánico y es una dobladora yo voy a recibir esa capacitación, tiene más idea... Si de pronto si se ve otro empleado que esté interesado sobre esa máquina, ahí vea que yo quiero de pronto recibir esa especialización a ver si yo aprendo... La empresa está capacitando a los empleados, o el personal que tiene, no digamos tanto así, es mejor personal, en la maquinaria, la maquinaria que digamos está a la vanguardia del día, maquinaria nueva por ejemplo ir a la feria de exposición que presenta mucha maquinaria, haya la empresa lleva unos 5 trabajadores y van mirando las máquinas y haya mismo dictan cursos de capacitación... Si pues por ejemplos el ha capacitado gente para (mmm) para estar pendientes si hay un accidente, habido como capacitaciones que le paso un accidente a alguien entonces que primeros auxilios prestarle, entonces la empresa también ha capacitado gente para eso, en caso de un accidente, para que no necesariamente esperar hasta que se muera y llegue la ambulancia, sino que pueda haber alguien que le pueda salvar la vida... Ellos capacitándose como le decía en el manejo de la empresa, el manejo del personal, ellos toman curso sobre todo en manejo empresarial"... Pues según el área de trabajo, si, en las áreas de trabajo ahí personas capacitadas para capacitar a otras personas... Sí, claro, por ejemplo si se llegar a implementar algo más aquí la empresa puede responder a cualquier requerimiento que se le hace"

"Pues con los empleados por ejemplo, como siempre ha sido la comunicación entre empleados y directivos pues normal bien, y con la comunidad también como siempre,

esta temática."

"Pues para la empresa sería muy bueno porque abría un crecimiento a nivel empresarial y también a nivel personal en cada uno de los empleados."

"Pues en la comunicación interna los empleados cada vez que necesitan un permiso o una salida o una cita médica se dirigen a la oficina donde se encuentra el personal que es el encargado de esas solicitudes, y en cuanto a la comunidad nunca se ha tenido ningún inconveniente porque se ha tenido una conexión con ellos y en cuanto los clientes se da la comunicación por medio de la solicitud de cotización, de igual manera hay un personal capacitado y encargado para recibir y entregar esta información... Si, existen horarios establecidos para poder atender a los clientes o personas que tengan dudas, y de igual manera los trabajadores también tienen horarios establecidos... Ellos en la mañana tienen un espacio cuando salen a desayunar o a las 4 de la tarde que también salen a un receso, en ese transcurso la oficina los atiende a ellos... Para ello está la asistente de los jefes quien es la que informa hacer de cualquier proceso, pero con anterioridad se debe hacer una cita para ir a la organización... Pues por lo general la persona que siempre ha estado pendiente de estas cosas es el gerente o dueño que por su actitud de ser amable, por ser contantes y servicial con sus vecinos por eso es la persona que se encarga de todas esas cosas... Bueno en cuanto a las maderas hay una persona que está encargada de todos los desechos que salga de la formica y del material que se utiliza, esto se guarda en una lona especial y se le entrega a una empresa encargada de recoger este material. En cuanto las pinturas hay un líder que es el encargado de cambiar las pinturas, haciendo que estas se desocupen y se reintegren las nuevas.

estar pendientes si hay un accidente, habido como capacitaciones que le paso un accidente a alguien entonces que primeros auxilios prestarle, entonces la empresa también ha capacitado gente para eso, en caso de un accidente, para que no necesariamente esperar hasta que se muera y llegue la ambulancia, sino que pueda haber alguien que le pueda salvar la vida"

Frente a la implementación de una política de RSE en la organización, la comunicación sería buena como lo refiere el discurso de María y Pedro tanto a nivel interno (jefes y trabajadores) y a nivel externo (clientes, proveedores y comunidad inmersa alrededor de la organización), así lo refiere Pedro *"Pues con los empleados por ejemplo, como siempre ha sido la comunicación entre empleados y directivos pues normal bien, y con la comunidad también como siempre, esta empresa siempre se ha caracterizado con la comunidad, la va muy bien o sea las directivas salen hablan con la gente dialoga de pronto... Pues con el medioambiente, para que no sufra el medio ambiente por lo que produce la empresa, (ehh) por ejemplo los residuos como le decía antes, darle un buen uso digamos, con su reciclaje cada parte"*

Así mismo María dice *"Pues en la comunicación interna los empleados cada vez que necesitan un permiso o una salida o una cita médica se dirigen a la oficina donde se encuentra el personal que es el encargado de esas solicitudes, y en cuanto a la comunidad nunca se ha tenido ningún inconveniente porque se ha tenido una conexión con ellos y en cuanto los clientes se da la comunicación por medio de la solicitud de cotización, de igual manera hay un personal capacitado y encargado para recibir y entregar esta información"*

esta empresa siempre se ha caracterizado con la comunidad, la va muy bien o sea las directivas salen hablan con la gente dialoga de pronto... Pues con el medioambiente, para que no sufra el medio ambiente por lo que produce la empresa, (ehh) por ejemplo los residuos como le decía antes, darle un buen uso digamos, con su reciclaje cada parte, tener las empresas que se encargan de llegar esos residuos como para no hacerle mal al medio ambiente---No pues por lo general acá los empleados pueden, como le digo interactuar con cualquiera, no hay ninguna persona que sea intermediario... Ah no eso si ya toca con el jefe de planta, ellos pueden atenderlo, buenos días señor, buenas tardes, señor que necesita, necesito esto y esto, ya un momentico, entonces llaman al jefe de planta y ya se sigue el proceso que se debe seguir... El proceso se le pregunta al cliente, por ejemplo necesito este mueble con estas medidas, si, entonces ya uno pues listo pasa un informe a la oficina, envía haya al señor haya le dan los precios, el señor deja las medida, como quiere el mueble o que características lo quiere, después para seguir el proceso ya de la oficina si de pronto hacen algún negocio o alguna cosa ya envían la orden de producción al jefe de planta y se procede ...Pues ahí (mmm) el subgerente, sería como el más indicado para hablar con la comunidad que estuviera, como que mantuviera una relación de la empresa con la comunidad”

“Pues si se presenta el caso como la pérdida de alguna herramienta, pues habría primero investigar cómo fueron las cosas, el motivo de perdido, en donde fue, como se presentó, si fue que salió de aquí, o sea de la planta, se la llevaron, tocaría investigarlo... Pues hasta el momento no. Si se da sería mirar cámaras, mirar videos y mirar si esa herramienta estaba a cargo de alguna persona y hablar con el que paso, donde la dejo, como fue, hacerle como un seguimiento a ver a que se llega ... Ahí si le tocaría al jefe



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 26. Sede A: Supervisión de pedidos

“Cada persona debe responder por su material, por ende cuando sucede esto la persona encargada de la pieza o el material es quien debe pagar el objeto perdido y responder por este, pero también se entra a hacer una revisión y verificación de la problemática, igual se busca la forma de que no pierda el empleado ni la empresa... Primordialmente se habla verbalmente con el empleado, pero también se hace un comunicado o un llamado de atención de acuerdo a lo que allá sucedido, esto se deja por escrito y ambas partes firman”

Por otra parte, se observa que hay una similitud ante la manera en que la organización mejoraría el desempeño de sus empleos respecto a las problemáticas de la empresa, aludiendo en que primordialmente la empresa investiga la problemática y se habla con la persona que allá cometido el error como dice pedro *“pues habría primero investigar cómo fueron las cosas, el motivo de perdido, en donde fue, como se presentó, si fue que salió de aquí, o sea de la planta, se la llevaron, tocaría investigarlo[...]mirar cámaras, mirar videos y mirar si esa herramienta estaba a cargo de alguna persona [...]y hablar con el que paso, donde la dejo, como fue, hacerle como un seguimiento a ver a que se llega”*

María refiere que *“Cada persona debe responder por su material, por ende cuando sucede esto la persona encargada de la pieza o el material es quien debe pagar el objeto perdido y responder por este, pero también se entra a hacer una revisión y verificación de la problemática, igual se busca la forma de que no pierda el empleado ni la empresa[...]Primordialmente se habla verbalmente con el empleado, pero también se hace un comunicado o un llamado de atención de acuerdo a lo que allá sucedido, esto se deja por escrito y ambas partes firman”*

A su vez se evidencia una similitud respecto a la manera en que la empresa vela por los derechos humanos y de los trabajadores favoreciendo la política de RSE la cual se basa en el manual de trabajo donde Pedro refiere *“Pues el manual de trabajo, como cumplir las normas, ósea, manual de trabajo como decía antes hora de llegada, hora de salida, (ehh) digamos se trabaja de lunes a viernes horario normal, si hay que trabajar un sábado son horas extras y si de pronto ahí que trabajar de pronto en algún caso un*

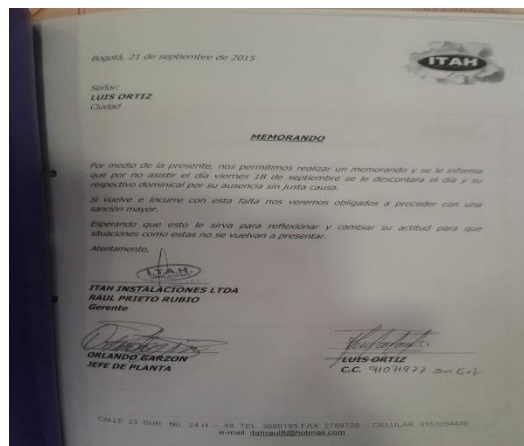
de planta, hacerle el seguimiento, y mirar a ver en quien cae la responsabilidad”



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 17. Punto de control de vigilancia.

“Sí, Pues el manual de trabajo, como cumplir las normas, ósea, manual de trabajo como decía antes hora de llegada, hora de salida, (ehh) digamos se trabaja de lunes a viernes horario normal, si hay que trabajar un sábado son horas extras y si de pronto ahí que trabajar de pronto en algún caso un domingo o un festivo también son horas extras son pagas, sería como un manual de trabajo... Ah no pues ahí si para que las normas se cumplan en el día a día uno está aquí y se da cuenta que se cumplen con los empleados... No, no, o sea en un caso en que un trabajador no este con los implementos o no cumpla las reglas del trabajo dentro de la empresa existen sanciones, por ejemplo todos los trabajadores de la empresa ya sabe, por ejemplo deben usar la dotación que se les da, si por ejemplo pasa el jefe de planta y le dice señor póngase su tapabocas, su tapa oídos, primera vez no hizo caso, segunda vez se le hace un llamado y tercera ya si no la cumple toca sancionarlo... El



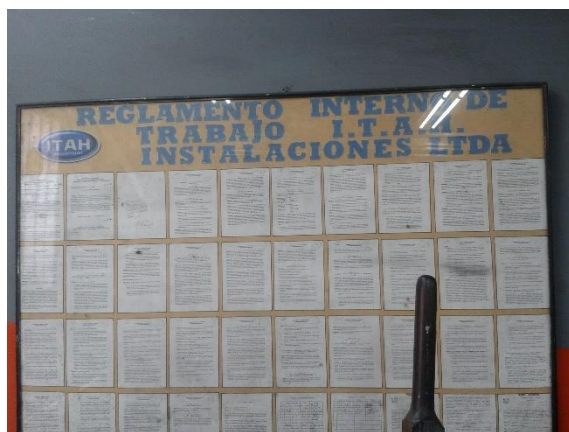
“Si lo hay y habla de ambas partes, pero pues ya cada uno sabe que tiene que hacer en su labora, desde la contratación se habla de este y por ende cuando una persona llega nueva hay un líder quien es encargado de explicarle a la persona todo acerca del manejo de las máquinas, los controles y los horarios... Si existe para ambas partes, pero cuando se contratan se habla sobre que se debe y no hacer en la organización... Pues aquí se maneja varias cosas como las llegadas tarde, el empleado tiene su horario de trabajo y si este llega tarde se le sanciona, también no pueden llegar en estado de alicoramiento o sino los devuelven y les descuentan el día y el dominical. En cuanto a (silencio) por ejemplo cuando están enfermos y tienen que ir al médico lo que tiene establecido la empresa es que el trabajador se debe presentar al sitio antes del horario de trabajo y si se presentan después este tiempo debe ser pagado por el trabajador, en cuanto los tiempos y horarios la empresa si es muy exigente... Aquí hay dos horarios de trabajos uno para los operarios que es des las 7 de la mañana hasta las 5:30 de la tarde, teniendo 3 recesos a las 9:00 de la mañana tienen

domingo o un festivo también son horas extras son pagas, sería como un manual de trabajo” como también lo refiere María “Si lo hay y habla de ambas partes, pero pues ya cada uno sabe que tiene que hacer en su labora, desde la contratación se habla de este y por ende cuando una persona llega nueva hay un líder quien es encargado de explicarle a la persona todo acerca del manejo de las máquinas, los controles y los horarios”

Por último, en cuanto a la calidad del producto que brinda la organización ellos refieren que son competitivos ante las otras entidades tal como lo dice Pedro “Sí, claro... Porque aquí o sea el producto que se saca es de buena calidad y si es competitivo con otras empresas... Sí, claro el ISO 9001... Pues que, o sea si esta empresa tiene el ISO 9001 es porque ya está certificada de buena calidad, no solamente digamos por la competencias con otras empresas, sino con muchas empresas, se ha demostrado que saca buen producto por eso es que le dieron ese certificado”

Así mismo María “Si, Porque la empresa fabrica los muebles para oficinas abiertas y para bancos, y se caracteriza por entregar los muebles en perfectas condiciones y por eso porque estén mejor diseñados que otros muebles para que sean más reconocidos”

jefe de planta...Pues el género acá por lo general son solo hombres, género masculino, porque el trabajo requiere de género masculino, no porque la género femenino no lo pueda hacer sino porque es muy duro para el género femenino... Si se le ha dado trabajo, pero en otras áreas como las oficinas... (mmm) El jefe de planta... Se entrevista primero a la persona, mira la hoja de vida, se le mira el historial, en que empresas ha trabajado, que capacidad tiene, si sirve para los trabajos que se realizan acá, o no sirve, aunque por lo general todas las personas sirven para algo. Si no que la vaina es que vayan cogiendo el ritmo de trabajo delo que se hace aquí.”

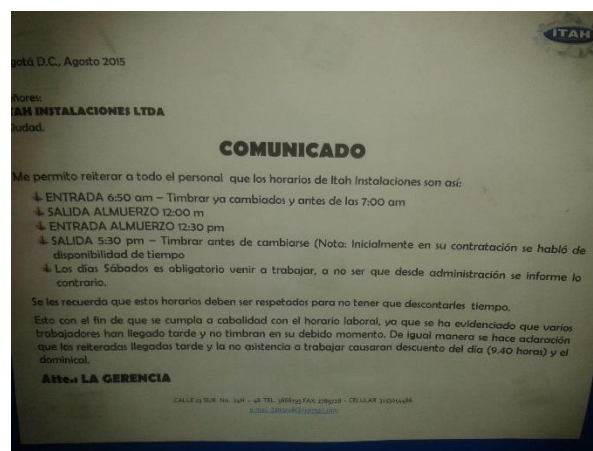


Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 18. Reglamento interno de trabajo

“Sí, claro... Porque aquí o sea el producto que se saca es de buena calidad y si es competitivo con otras empresas... Sí, claro el ISO 9001... Pues que, o sea si esta empresa tiene el ISO 9001 es porque ya está certificada de buena calidad, no solamente digamos por la competencias con otras empresas, sino con muchas empresas, se ha demostrado que saca buen producto por eso es que le dieron ese certificado.

15 minutos, a las 12 salen media hora a almuerzo y luego a las 4:00 de la tarde tienen 15 minutos; y el horario de oficina es de 8 de la mañana hasta las 5.30 con un receso de una hora que es la de almuerzo; hay días que los operarios tienen que venir a trabajar los sábados y para el horario de oficina si es obligatorio venir los sábados... Si, cuando hay que trabajar horas extras la empresa las paga con dinero o muchas veces son cambios que hacen con los empleados en cuando permisos o salidas, pero por lo general la empresa paga las horas extras”



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 11. Sede B: Comunicado y reloj que marca y controla las entradas y salidas de los operarios y administradores.

“No para nada... Por lo mismo, porque en las dos bodegas hay que trabajar con maquinaria muy pesada y por ello el manejo de los hombres es más para los hombres y las mujeres que hay en la empresa son las encargadas de estar en la oficina de las cotizaciones, de contestar los teléfonos y de la contabilidad...Se intentó alguna vez trabajar con

mujeres, pero los hombres son muy atrevidos por eso se decidió no dejar mujeres para ese trabajo”

“Si, Porque la empresa fabrica los muebles para oficinas abiertas y para bancos, y se caracteriza por entregar los muebles en perfectas condiciones y por eso porque estén mejor diseñados que otros muebles para que sean más reconocidos”

Anexo # 22
Matriz de análisis de sentido.

Categoría: Dimensiones de las organizaciones susceptibles de ser intervenidas en el desarrollo de una política de RSE.

Sub- categoría No 1: Área Operativa: por parte de Pedro y María ante las Medidas de seguridad que tiene la organización.

Sub- categoría No 2: Área Operativa: Conocimiento acerca del manejo que le da la empresa a los impactos medioambientales de los productos que utiliza por parte de Pedro Y María.

Sub- Categoría No 3: Área Gerencial, Administrativa y Operativa: según Pedro y María referente a las actividades que realiza la organización que permitan un equilibrio entre la salud, la vida laboral y familiar de cada trabajador.

Pedro (Operario) (entrevista)	María (Asistente de Gerencia) (entrevista)	Análisis
<p>“(Silencio)... (mmm) Como se podría certificar la empresa, no entiendo...Pues yo la verdad no conozco otra...Que haría seguir fomentando el trabajo y sacar buena calidad para mantenerse, y ser constantes con los productos, con los clientes”.</p> <p>“Las medidas de seguridad las de (ehh) tener la dotación, las medidas de seguridad para los trabajadores, darle toda su dotación eso sí, en cada haría se requiere de diferente dotación, en unos como le decía antes debe usar guantes especiales, en otros caretas, por ejemplo las botas, que no le vaya a pasar nada, punta de acero, serian como las medidas de seguridad, en cuanto a escaleras también hay que tener en cuenta eso, mantener todo despejado de pronto no vaya a ver un accidente”.</p>	<p>“No...Pues nada, entregar lo mejor de sí y seguir fabricando y produciendo con una buena calidad, con el fin de seguir creciendo también se podría buscar hacer posible la certificación...No pues seguir entregando el mejor producto para que sea reconocido y sea el mejor y lo diferencien de los demás.”</p> <p>“Pues (mmm), en este momento es que cada uno de sus empleados tenga al día su dotación para que más adelante no vayan a ver daños que conlleven a la interrupción de la salud de cada uno...Pues también (mmm) se maneja un circuito cerrado de cámaras que hacen que estén pendientes de los movimientos de cada uno de los trabajadores y los carros también están monitoreados por si llegase a ocurrir algo o para evitar algún problema...Pues aquí tienen implementado la señalización en cada una de las bodegas, y en cuanto los puntos de encuentro cada uno de los empleados saben que son cerca al sitio de trabajo, saben</p>	<p>Principalmente frente a la implementación de un certificado de RSE se evidencio que la empresa para mantenerse y crecer en el sector industrial, necesita según los entrevistados seguir teniendo buena calidad en sus productos siendo esto una semejanza en su discurso; como lo refiere María <i>“entregar lo mejor de sí y seguir fabricando y produciendo con una buena calidad, con el fin de seguir creciendo también se podría buscar hacer posible la certificación”</i> como también lo refiere Pedro <i>“Pues yo la verdad no conozco otra...Que haría seguir fomentando el trabajo y sacar buena calidad para mantenerse, y ser constantes con los productos, con los clientes”</i>.</p> <p>En cuanto a las medidas de seguridad María y Pedro coinciden en que la dotación y las cámaras de seguridad son las más representativas en cuanto a la seguridad en la organización, como dice Pedro <i>“tener la dotación, las medidas de seguridad para los trabajadores, darle toda su dotación eso sí, en cada haría se requiere de diferente</i></p>



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 3. Implementos de protección: gafas, tapabocas y tapa oídos

“Los químicos se cambian según el trabajo que haya, si, y cuando se cambia esa agua se recoge viene una empresa y la lleva... Por ahí cada 2 mes de esos quimismos, entonces ya cuando se cambie se mete agua nueva, se mete químicos nuevos y el agua que quede se la lleva una empresa y le hace su tratamiento”.

“Es decir... Individual, cada uno va a la oficina, habla con la de recursos humanos, expone su caso, es por lo general lo que se hace... Por lo general es verbal.”

“Para mejorar las practicas, pues de pronto si se hace algo

también que no se debe correr ni alarmarse, pero así mismo hay 2 o 3 personas que están encargadas de tener todas estas medidas de precaución y pues esto se habla en las capacitaciones y todo para que no se nos olvide.”



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 17. Punto de control de vigilancia.

dotación [...] por ejemplo las botas, que no le vaya a pasar nada, punta de acero, serian como las medidas de seguridad, en cuanto a escaleras también hay que tener en cuenta eso, mantener todo despejado de pronto no vaya a ver un accidente”. Así como lo refiere María “en este momento es que cada uno de sus empleados tenga al día su dotación para que más adelante no vayan a ver daños que conlleven a la interrupción de la salud de cada uno...Pues también (mmm) se maneja un circuito cerrado de cámaras que hacen que estén pendientes de los movimientos de cada uno de los trabajadores y los carros también están monitoreados por si llegase a ocurrir algo o para evitar algún problema... Pues aquí tienen implementado la señalización en cada una de las bodegas”

Respecto al manejo de los impactos medioambientales de los productos que maneja la empresa, se evidencia una similitud en el discurso de María y Pedro en donde exponen que hay un proceso para el manejo de los químicos utilizados para la fabricación de los productos, así como María refiere “Pues los tanques y las aguas que se manejan en la empresa se cambian mensualmente, pero depende de la cantidad de trabajo que este entrando en ese momento, porque si ha habido mucho el cambio del agua tendría que ser de cada 15 días, pero por lo general se hace cada mes...En cuanto al manejo del agua es un manejo especial y es hay una empresa encargada de llevarse todos esos líquidos y dejarlos donde los tienen que dejar, que hace con ellos de ahí en adelante no se pues porque ya han salido de la empresa.”

Así mismo Pedro indica que “Los químicos se cambian según el trabajo que haya, si, y cuando se cambia esa agua se recoge viene una empresa y la lleva... Por ahí cada 2 mes de esos quimismos, entonces ya cuando se cambie se mete agua nueva, se mete químicos nuevos y el agua que

nuevo, traerlo a la empresa...Pues tocaría que practica se quiere implementar más acá, para mirar cómo se hace la organización...Pues ahí primero que todo habría que mirar lo grande de la máquina, adecuar un espacio que sea acorde con la máquina y ya instalarla y darle la capacitación a los empleados que necesiten la capacitación para esa máquina...Otras pues tocaría averiguar en qué más se podría capacitar como la empresa y los empleados.”

“¿Actividades cómo?...Pues yo creo que sí...Por ejemplo cuando ahí digamos un almuerzo, me parece que es como bueno para reunir la gente, que estén más unidos, con la familia, que vengan las mujeres, los hijos de los empleados...Eso se ha hecho acá, y yo creo que eso ayuda a la persona.



Fuente: Elaboración propia.



“Pues los tanques y las aguas que se manejan en la empresa se cambian mensualmente, pero depende de la cantidad de trabajo que este entrando en ese momento, porque si ha habido mucho el cambio del agua tendría que ser de cada 15 días, pero por lo general se hace cada mes...En cuanto al manejo del agua es un manejo especial y es hay una empresa encargada de llevarse todos esos líquidos y dejarlos donde los tienen que dejar, que hace con ellos de ahí en adelante no se pues porque ya han salido de la empresa.”



Fuente: Elaboración propia.

Imagen No. 21. Sede B: Área de lavado de las partes de los muebles.

quede se la lleva una empresa y le hace su tratamiento”.

Por otra parte, se encuentra una contradicción ante la manera en que se divulga y se defiende los intereses de los trabajadores en la organización. María refiere *“pues los empleados o sea hay como un conducto ellos se dirigen al jefe de planta y el habla con la subgerente y el gerentes y hay llegan a un acuerdo y es el jefe de planta quien es el encargado de llevar dicha respuesta.”*

Según Pedro *“Individual, cada uno va a la oficina, habla con la de recursos humanos, expone su caso, es por lo general lo que se hace... Por lo general es verbal.”*

Respecto a la implementación de lineamientos responsables para mejorar las prácticas que se realizan en la organización María y Pedro presentan una diferencia en su discurso donde María dice *“Pues en cuanto al medio ambiente seguir implementando lo de las labores correspondientes de reciclaje que tiene cada área y seguir en esa continuidad, En cuanto al personal seguir manejando lo de riesgos laborales, que tengan sus áreas en buen estado limpios y pues para que no hallan riesgos que ellos mismo no se bloqueen sus espacios.”*. En cambio Pedro dice *“Para mejorar las practicas, pues de pronto si se hace algo nuevo, traerlo a la empresa [...] pues tocaría averiguar en qué más se podría capacitar como la empresa y los empleados.”*

Finalmente, hay una diferencia frente al discurso de los entrevistados ante las actividades que realiza la organización, que permiten un equilibrio entre la salud, la vida laboral y familiar de cada trabajador, María refiere que *“Pues aquí en la organización se habla más del beneficio de cada trabajador, pero no siempre se tiene en cuenta la familia, pues en el único momento que esto sucede es cuando los dueños tienen un gesto con los hijos de los*



“(ehh) pues los empleados o sea hay como un conducto ellos se dirigen al jefe de planta y el habla con la subgerente y el gerentes y hay llegan a un acuerdo y es el jefe de planta quien es el encargado de llevar dicha respuesta.”

“Pues en cuanto al medio ambiente seguir implementando lo de las labores correspondientes de reciclaje que tiene cada área y seguir en esa continuidad, En cuanto al personal seguir manejando lo de riesgos laborales, que tengan sus áreas en buen estado limpios y pues para que no hallan riesgos que ellos mismo no se bloqueen sus espacios.”

“Pues primero se tendrían que informar y tener a todo el personal junto, que pues a veces es lo que no deja que se hagan capacitaciones o reunión, por lo mismo que es una empresa que fabrica muebles y presta servicios los muchachos no siempre están en sus áreas.”

“Pues aquí en la organización se habla más del beneficio de cada trabajador, pero no siempre se tiene en cuenta la familia, pues en el único momento que esto sucede es cuando los dueños tienen un gesto con los hijos de los empleados...Pues, en el mes de octubre cuando va a llegar el día del niño, los dueños de la empresa le regalan una calabaza llena de dulces a cada uno de los hijos de los

empleados...Pues, en el mes de octubre cuando va a llegar el día del niño, los dueños de la empresa le regalan una calabaza llena de dulces a cada uno de los hijos de los empleados”

Sin embargo pedro dice “Pues yo creo que sí...Por ejemplo cuando ahí digamos un almuerzo, me parece que es como bueno para reunir la gente, que estén más unidos, con la familia, que vengan las mujeres, los hijos de los empleados”

empleados.”
